

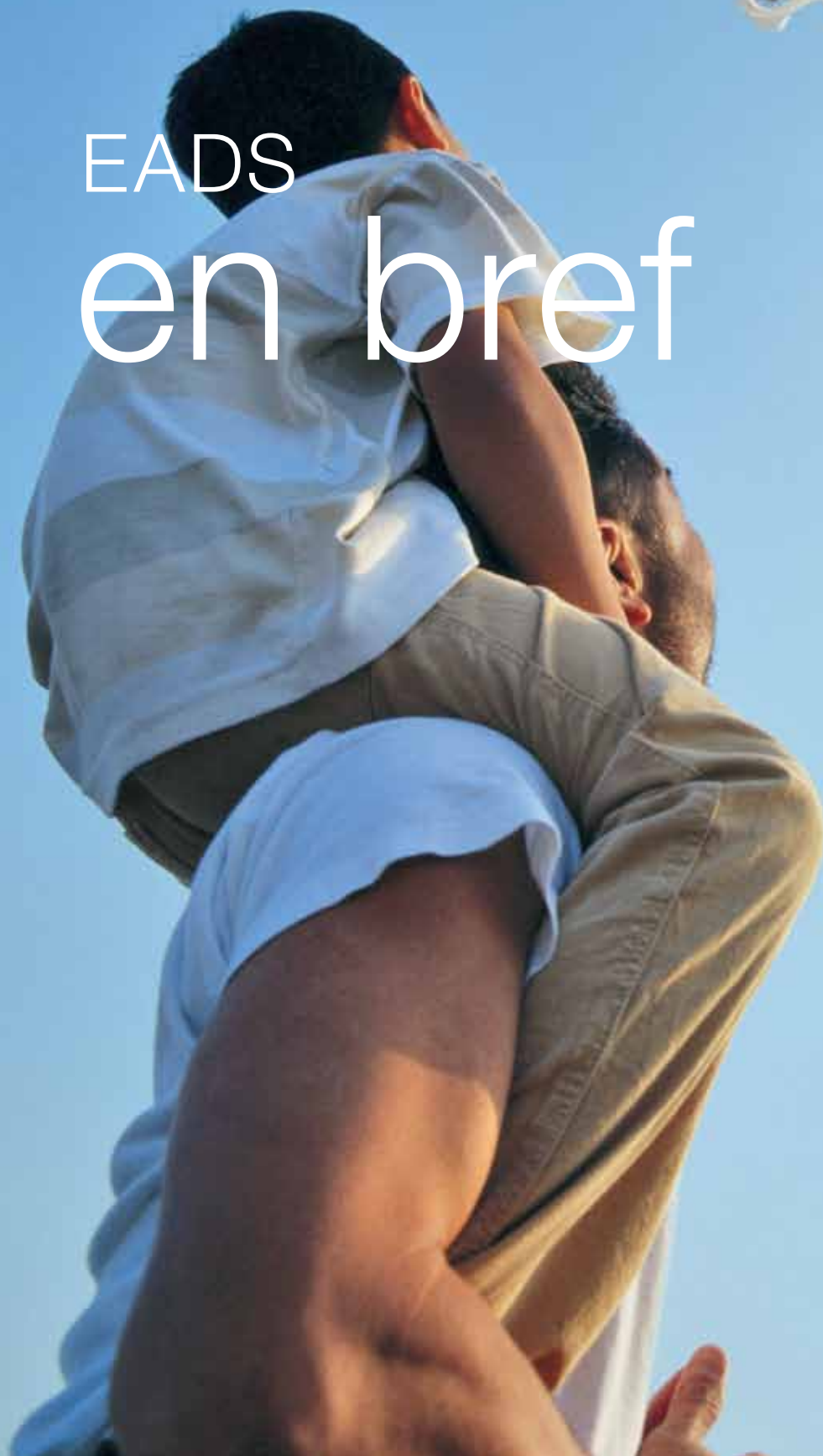


Panorama EADS 2010

En vol pour le futur

EADS

EADS
en bref



Sommaire

III	Le Groupe EADS
VI	Airbus
X	Eurocopter
XII	Astrium
XIV	Cassidian
XVI	Autres activités
XVII	EADS dans le monde
XVIII	L'action EADS
XX	L'organigramme d'EADS



Le Groupe EADS

De la stabilisation à l'expansion



EADS est un leader mondial de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et des services associés. 2010 a marqué le 10^e anniversaire du Groupe qui comprend Airbus, Astrium, Cassidian et Eurocopter. EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 45,8 milliards d'euros, avec un effectif de près de 122 000 collaborateurs.

Groupe EADS		2010	2009	2008
Chiffre d'affaires	M€	45 752	42 822	43 265
R&D autofinancée	M€	2 939	2 825	2 669
Résultat opérationnel (EBIT*)	M€	1 231	- 322	2 830
Résultat net ¹⁾	M€	553	- 763	1 572
Bénéfice par action ¹⁾	€	0,68	- 0,94	1,95
Dividende par action ²⁾	€	0,22 ²⁾	—	0,20
Position de trésorerie nette	M€	11 918	9 797	9 193
Prises de commandes ³⁾	M€	83 147	45 847	98 648
Carnet de commandes ³⁾	M€	448 493	389 067	400 248
Effectifs		121 691	119 506	118 349

Résultats

Les résultats attestent de réalisations importantes en 2010, aidés par la reprise de l'environnement macroéconomique et commercial qui a été plus soutenue que prévu.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a augmenté de 7 % pour atteindre un nouveau record à 45 752 millions d'euros. Cette croissance s'explique à la fois par des effets de volume et par un meilleur mix des activités clés du Groupe.

EBIT*

L'EBIT* (résultat opérationnel) s'établit à 1 231 millions d'euros. Il a bénéficié de la bonne performance sous-jacente de toutes les activités clés d'EADS, et notamment des programmes historiques d'Airbus.

Trésorerie nette

La position de trésorerie nette s'est élevée à 11 918 millions d'euros. Elle représente un avantage décisif pour la croissance future du Groupe.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes affiche le chiffre record de 448 493 millions d'euros. Il représente un solide tremplin pour les livraisons futures.

* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1) EADS continue d'employer le terme « Résultat net », celui-ci est identique au bénéfice pour la période imputable aux propriétaires de la société mère, selon les normes IFRS.

2) Résolution soumise à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires 2011.

3) Les contributions des activités Avions commerciaux aux prises de commandes et au carnet de commandes d'EADS s'entendent sur la base des prix catalogue.

IV EADS



A380



A400M



EC225



(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	29 978	28 067	+ 7 %
R&D autofinancée	2 321	2 306	+ 1 %
EBIT*	305	- 1 371	-
Prises de commandes	68 223	23 904	+ 185 %
Carnet de commandes	400 400	339 722	+ 18 %

La Division Airbus comprend Airbus Commercial et Airbus Military. Le chiffre d'affaires consolidé d'Airbus atteint 29 978 millions d'euros, soit une augmentation de 7 % par rapport à l'exercice précédent.

Nombre d'avions	2010	2009	Variation
Livraisons	510	498	+ 2 %
Carnet de commandes	3 552	3 488	+ 2 %

Airbus Commercial

Le chiffre d'affaires d'Airbus Commercial s'est élevé à 27 673 millions d'euros, bénéficiant d'un effet favorable en termes de volume et de mix. Les livraisons ont augmenté et atteignent 510 avions.

Airbus Military

Le chiffre d'affaires d'Airbus Military atteint 2 684 millions d'euros, grâce à une meilleure comptabilisation au titre de l'A400M et malgré une baisse du chiffre d'affaires des avions militaires moyens et légers et des ravitailleurs.



(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	4 830	4 570	+ 6 %
R&D autofinancée	189	164	+ 15 %
EBIT*	183	263	- 30 %
Prises de commandes	4 316	5 810	- 26 %
Carnet de commandes	14 550	15 064	- 3 %

Le chiffre d'affaires d'Eurocopter a augmenté de 6 % pour atteindre 4 830 millions d'euros, reflétant un mix favorable. Les livraisons ont totalisé 527 hélicoptères, dont 28 NH90 et 15 Tigre, soit le double de 2009. Les marines néerlandaise et française ont pris livraison des premières versions navales de l'hélicoptère multirôle NH90.

* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

1) À la suite de l'intégration de l'ancienne division Avions de Transport Militaire au sein d'Airbus, Airbus répartit désormais ses activités et ses résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée, mais exclut l'A400M. Airbus Military intègre l'ancienne division Avions de Transport Militaire, ainsi que l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

Les résultats des Divisions EADS reflètent à la fois l'amélioration de l'aviation commerciale et l'évolution défavorable des activités institutionnelles et gouvernementales.



Ariane 5



Eurofighter



ATR 72- 600

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site www.eads.com

Autres activités²⁾

2010	2009	Variation
5 003	4 799	+ 4 %
85	74	+ 15 %
283	261	+ 8 %
6 037	8 285	- 27 %
15 760	14 653	+ 8 %

Le chiffre d'affaires d'Astrium a augmenté de 4 %, à 5 003 millions d'euros. Il dépasse les prévisions et signe une excellente année au niveau de l'exécution des programmes. Parmi les étapes clés franchies au cours de l'année, figure le début des livraisons de missiles balistiques M51 à la marine française. Dix satellites construits par Astrium ont été mis en orbite en 2010 et Ariane 5 a procédé à son 41^e lancement consécutif avec succès.

2010	2009	Variation
5 933	5 363	+ 11 %
251	216	+ 16 %
457	449	+ 2 %
4 312	7 959	- 46 %
16 903	18 796	- 10 %

Le chiffre d'affaires de Cassidian a augmenté de 11 %, à 5 933 millions d'euros, sur fond de pressions sur les budgets de la défense en Europe. Cette forte augmentation du chiffre d'affaires résulte de la croissance des volumes et des exportations, au niveau des activités clés des programmes Eurofighter et missiles, ainsi que des progrès réalisés sur les contrats d'intégration de grands systèmes et de sécurité des frontières.

2010	2009	Variation
1 182	1 096	+ 8 %
10	6	+ 67 %
25	21	+ 19 %
1 668	969	+ 72 %
2 519	1 952	+ 29 %

Le chiffre d'affaires des Autres activités a augmenté de 8 %, à 1 182 millions d'euros, tiré principalement par la montée en puissance des livraisons d'hélicoptères utilitaires légers (LUH) chez EADS North America. ATR a livré 52 avions turbopropulseurs et a reçu 78 commandes nettes fermes.

(M€)
Chiffre d'affaires
R&D autofinancée
EBIT*
Prises de commandes
Carnet de commandes

* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

2) Les Autres activités ne constituent pas une Division EADS indépendante.

VI



Airbus Commercial

Airbus Commercial est leader sur le marché des avions commerciaux de 100 sièges ou plus. Il offre aux compagnies aériennes une gamme très compétitive d'avions à la pointe de la technologie et à la consommation de carburant optimisée.



A320



A330/A340



A350 XWB

Famille A320

La famille monocouloir d'Airbus, avec pour principal modèle l'A320, comprend les dérivés A318, A319 et A321. Avec plus de 4 500 appareils en service à fin 2010, la famille A320 connaît un grand succès auprès des compagnies aériennes, car elle offre un niveau de confort élevé et des coûts d'exploitation très compétitifs sur les vols court- et moyen-courriers.

En 2010, Airbus a lancé une nouvelle option éco-efficace pour les appareils de la famille A320, avec de nouvelles extrémités de voilure, « sharklets », et des moteurs économes en carburant. L'A320neo (option nouveau moteur) pourra réaliser des économies de carburant allant jusqu'à 15 %. Sa mise en service est prévue pour 2015.

A330/A340

Grâce à sa polyvalence, la famille A330/A340 permet d'assurer des liaisons régionales ou des vols long-courriers. Six configurations sont disponibles, avec deux ou quatre réacteurs. Le biréacteur A330 est conçu pour une optimisation du rapport revenus/coûts d'exploitation sur les vols régionaux.

Le quadriréacteur A340 offre, lui, une souplesse inégalée pour les vols long-courriers. Airbus a également développé une version cargo de la famille A330, avec l'A330-200F. Cet appareil de fret long-courrier a été conçu pour être économe en carburant. La première livraison, à Etihad Airways, a eu lieu en juillet 2010. Airbus a reçu 63 commandes fermes pour la famille A330/A340 en 2010 et a livré 91 avions.

Famille A350 XWB

L'A350 XWB répond à la demande des compagnies souhaitant disposer d'une nouvelle génération de long-courriers de capacité moyenne. Grâce à son fuselage en matériaux composites et à son faible poids, les compagnies aériennes pourront réduire les coûts de carburant et les émissions. Avec son fuselage large, cet appareil offre également aux passagers un confort supplémentaire sur les vols long-courriers. Lancé en 2006, l'A350 XWB est entré en production en 2010, avec la fabrication des premiers sous-ensembles. Fin 2010, Airbus avait reçu un total de 583 commandes fermes pour la famille A350 XWB de la part de 36 clients.



A380



A380

L'A380 à double pont est l'avion le plus spacieux et le plus performant au monde, actuellement en service. Doté de 525 sièges dans sa configuration de base, il offre aux passagers un niveau de confort inégalé et aux compagnies un avantage économique de premier ordre, une consommation de carburant moindre, des émissions réduites et moins de bruit. En 2010, le nombre total de commandes, y compris les appareils déjà livrés, est passé à 234, de la part de 17 clients différents. Airbus a livré 18 A380 au cours de l'année. Ainsi, fin 2010, 41 appareils étaient en service et près de neuf millions de passagers avaient déjà effectué un vol à bord d'un A380.

» L'année 2010

10 juin Emirates commande 32 Airbus A380

La compagnie Emirates, basée à Dubaï, passe commande de 32 A380 supplémentaires à Airbus, ce qui porte à 90 le total des commandes fermes venant de cette compagnie aérienne phare. Les Présidents exécutifs d'Emirates et d'Airbus signent ce contrat à l'occasion d'une cérémonie organisée lors du Salon aéronautique de Berlin, en présence de la Chancelière allemande, Angela Merkel.

20 juillet Etihad prend livraison de l'avion cargo le plus récent du monde

Etihad Airways, la compagnie aérienne des Émirats Arabes Unis, est le client de lancement de l'avion cargo le plus récent au monde, l'A330-200F à fuselage large.

La célébration avec Airbus a eu lieu lors du Salon aéronautique international de Farnborough.

19 septembre La journée porte ouverte d'Airbus revient sur « 40 ans d'innovation »

Airbus fête 40 années d'innovation en invitant 145 000 employés, familles et amis à une célébration sur cinq sites à Toulouse. Les invités peuvent y obtenir des informations sur les possibilités de carrière dans l'aéronautique, visiter les installations d'Airbus, regarder les démonstrations en vol et observer les avions de plus près.

1^{er} décembre Airbus lance l'A320 doté de nouveaux réacteurs économes en carburant

Airbus améliore l'efficacité de sa famille A320 la plus vendue au monde en lançant un

réacteur plus économe en carburant, disponible en option. L'A320neo (option nouveau moteur) associe de nouveaux réacteurs à de nouvelles extrémités de voilure qui réduisent le coefficient de résistance à l'air. Les livraisons commenceront en 2015.

7 décembre Airbus fabrique le premier élément du fuselage de l'A350 XWB

Airbus commence la fabrication du premier élément en fibre de carbone pour le fuselage de l'A350 XWB sur son site de fabrication d'Illescas, en Espagne. Cette pièce mesure 5,5 mètres de long avec une superficie de 56 mètres carrés.

VIII



Airbus Military

Airbus Military, responsable du projet européen d'avion de transport militaire A400M, fabrique et commercialise des avions dédiés aux missions spéciales, dérivés des plates-formes existantes. Il est le leader mondial des avions de transport militaire de petite et moyenne taille.



A330 MRTT



CN235



C295

A330 MRTT

Doté d'une très grande capacité de carburant et d'un système de perche caudale innovant, l'A330 MRTT (*Multi-Role Tanker Transport*) est le leader mondial des avions ravitailleurs en vol. Cette énorme capacité de transport de carburant signifie qu'aucun réservoir auxiliaire n'est nécessaire pour offrir une capacité de ravitaillement en vol très supérieure à celle de ses concurrents directs. La totalité de la soute reste donc disponible pour le fret.

Fin 2010, cet appareil avait remporté des commandes de la part de l'Australie, de l'Arabie Saoudite, des Émirats Arabes Unis et du Royaume-Uni, avec un carnet de commandes totalisant 28 appareils.

CN235

Le CN235 est un appareil de transport bimoteur à turbopropulsion, capable d'emprunter des pistes courtes ou non goudronnées. Sa dernière variante, le CN235-300, peut transporter une charge utile allant jusqu'à 6 000 kg, recevoir 36 parachutistes ou encore des charges volumineuses comme des moteurs d'avions ou des pales d'hélicoptères. D'autres versions du CN235-300 sont utilisées, entre autres, pour des missions de surveillance maritime ou de contrôle de la pollution. Toutes versions confondues, plus de 275 CN235 ont été vendus depuis le début du programme.

C295

Le C295 adopte la configuration de base du CN235, avec une cabine allongée permettant de transporter une charge supérieure de 50 %, à une vitesse plus élevée et sur de plus longues distances. Plus de 70 C295 ont déjà été livrés à 12 opérateurs dans 11 pays. Le C295 cumule 90 000 heures de vol dans tous types d'environnement, des régions polaires arctiques aux déserts.



A400M



A400M

L'avion de transport militaire A400M d'Airbus Military est un avion turbopropulsé à grande vitesse, spécialement conçu pour répondre aux besoins communs des nations de l'OTAN, ainsi qu'aux exigences des forces aériennes internationales. Alimenté par quatre réacteurs modernes turbopropulsés, l'A400M est capable d'atteindre une vitesse de croisière de Mach 0,72 et une altitude de 37 000 pieds. L'A400M est conçu pour une exploitation sur des pistes non préparées, ce qui lui permet de livrer des charges utiles importantes à des bases tactiques avancées ou encore d'évacuer un contingent de réfugiés ou de victimes dans des zones reculées. L'appareil a effectué son vol inaugural à Séville, en Espagne, en décembre 2009. La première livraison est prévue début 2013.

» L'année 2010

23 août

Commande de trois CN235 de patrouille maritime

Les garde-côtes américains commandent trois appareils supplémentaires CN235 d'Airbus Military via EADS North America, maître d'œuvre des produits militaires et de défense d'EADS aux États-Unis. Les garde-côtes disposent d'une option leur permettant d'acheter jusqu'à six appareils supplémentaires sur quatre ans.

6 octobre

Certification militaire de l'A330 MRTT

Airbus Military obtient la certification pour l'A330 MRTT auprès de l'*Instituto Nacional de Tecnología Aeroespacial*, l'autorité de certification militaire espagnole, ce qui ouvre la voie à la livraison du premier A330 MRTT à l'armée de l'air australienne. Cette certification suit de peu le vol inaugural du premier MRTT de l'armée de l'air britannique qui a eu lieu en septembre 2010.

20 décembre

Le quatrième A400M prend son envol

Le quatrième avion de transport militaire A400M prend son envol pour la première fois. Ce vol d'une durée de cinq heures au départ de Séville, en Espagne, couronne une année 2010 bien remplie pour le programme A400M, avec 1 000 heures de vol de développement effectuées.

X



Eurocopter est un leader mondial sur le marché des hélicoptères militaires et civils, offrant l'une des gammes d'hélicoptères et de services les plus modernes et complètes. Dans leur ensemble, les produits de la Division représentent 33 % de la flotte mondiale d'hélicoptères civils et parapublics.



EC725



NH90



Tigre

EC225/EC725

L'EC225/EC725 dispose du dernier rotor d'Eurocopter et des dernières technologies en matière de résistance aux conditions climatiques pour la catégorie des hélicoptères de 11 tonnes. L'EC225 sert au transport pour les plates-formes pétrolières et gazières, pour les personnalités ainsi qu'aux services de recherche et de secours. Son jumeau militaire, l'EC725, est utilisé par l'armée de terre et l'armée de l'air françaises. Cet hélicoptère bimoteur est équipé d'un rotor à cinq pales et d'un réservoir de carburant de grande capacité, qui lui assurent de meilleures performances et une plus grande autonomie de vol.

NH90

L'hélicoptère militaire polyvalent de poids moyen NH90 existe dans deux versions de base : l'hélicoptère de transport tactique et l'hélicoptère embarqué NFH. Ce programme est le fruit d'un développement conjoint avec Agusta-Westland et Fokker au sein de Nato Helicopter Industries (NHI). NHI étant détenue à 62,5 % par Eurocopter. Fin 2010, le programme NH90 avait reçu 529 commandes fermes de 14 nations.

Tigre

Motorisé par deux turbines, le Tigre est un hélicoptère de combat air-air et d'appui-feu de moyen tonnage. Il est disponible dans quatre variantes, construites à partir de la même cellule, qui ont été commandées par la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Australie. Les livraisons s'élevaient en tout, à fin 2010, à 70 appareils.

Depuis 2009, le Tigre est déployé en Afghanistan par les forces armées françaises, qui disposent de trois hélicoptères en permanence sur site (1 600 heures de vol).

EC135

Hélicoptère biturbine léger et polyvalent, l'EC135 intègre les dernières technologies de fibre de carbone. Des variantes ont été spécialement conçues pour le transport des personnalités, ainsi que pour les interventions de police et de secours. L'EC135 est devenu l'hélicoptère de prédilection dans le monde des services médicaux d'urgence (SMU). Plus de 800 de ces appareils à voilure tournante – dont 400 en configuration SMU – ont été livrés à 160 clients dans 40 pays depuis le lancement du programme. Fin 2010, l'EC135 détenait une part de marché de 63 % pour cette catégorie d'appareils.



Gamme civile d'Eurocopter

EC175

Issu d'un programme conjoint de développement et de fabrication entre Eurocopter et Aviation Industry Corporation of China (AVIC), l'EC175 est un hélicoptère multirôle dans la catégorie des appareils de 7 tonnes. Outre sa version destinée au marché des industries du pétrole et du gaz, l'EC175 est développé pour des missions de recherche et de secours ainsi que de transport médical d'urgence. Il peut répondre aux besoins du secteur de l'aviation commerciale dans le domaine du transport de personnalités et des hommes d'affaires. Les livraisons de l'EC175 sont prévues pour débuter en 2012. Fin 2010, 114 engagements ont été pris par 14 clients.

» L'année 2010

19 mars Eurocopter et Helibras investissent au Brésil

Eurocopter et sa filiale Helicópteros do Brasil-Helibras entament la construction d'un nouveau centre d'excellence de voilure tournante à Itajubá, au Brésil, où Helibras fabriquera, assemblera et entretiendra des hélicoptères EC725 pour les forces armées brésiliennes. Les trois premiers EC725 des forces armées brésiliennes, construits par Eurocopter en France et achevés par Helibras, ont été livrés en décembre 2010. L'assemblage de l'EC725 à Itajubá commencera en 2012.

27 septembre Vol du nouvel hélicoptère hybride X3

Eurocopter commence les vols d'essai du démonstrateur X3, concept d'hélicoptère hybride innovant à grande vitesse et à large rayon d'action. Combinant d'excellentes capacités de décollage et d'atterrissage vertical, le X3 peut voler à une vitesse de croisière supérieure à 220 nœuds.

20 octobre Eurocopter crée une filiale indienne

Eurocopter inaugure sa filiale indienne, avec l'objectif de s'étendre sur ce marché en pleine croissance et de renforcer son réseau de support et de services dans ce pays, tout en continuant à développer la relation tissée depuis quatre décennies avec l'industrie indienne.

17 décembre Les NH90 TTH effectuent leurs vols inauguraux pour la France et l'Espagne

Les hélicoptères de transport tactique NH90 de la France et de l'Espagne effectuent leurs vols d'inauguration sur le site d'Eurocopter à Marignane, dans le sud-est de la France. Le NH90 est le plus grand programme d'hélicoptères jamais entrepris en Europe. Ses capacités couvrent l'intégralité des activités, de la reconnaissance à l'évacuation des blessés.

XII



Astrium est le troisième fabricant de systèmes spatiaux au monde et le premier fournisseur européen. Astrium conçoit, développe et fabrique des satellites, des infrastructures orbitales et des systèmes de lanceurs. Il fournit également des services liés à l'espace.



Ariane 5



Ariane 5



ATV-2



Spot 5

Ariane 5

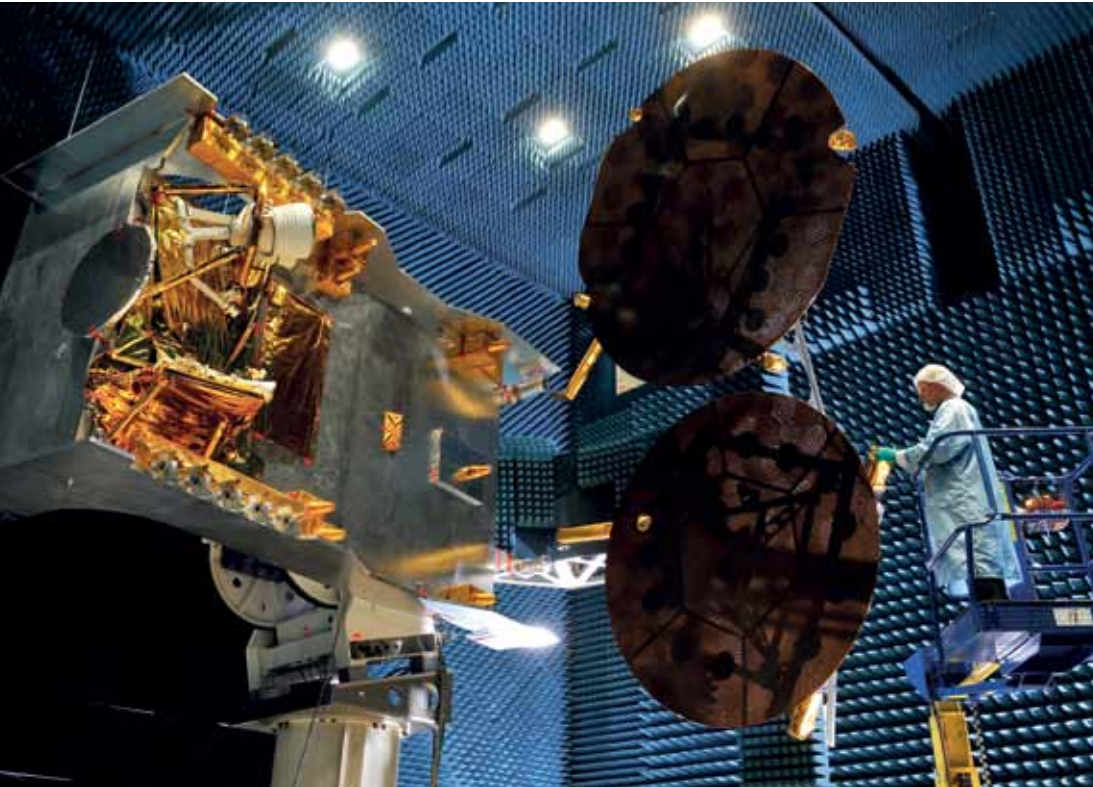
Ariane 5 est un lanceur de satellites lourd, dont la charge utile peut aller jusqu'à dix tonnes. Depuis sa mise en service en 2005, le lanceur a démontré sa fiabilité et sa souplesse, avec 41 lancements successifs réussis à fin 2010. Astrium est l'unique maître d'œuvre et le principal actionnaire du système Ariane 5, commercialisé et vendu dans le monde entier. La société effectue des lancements depuis le centre spatial de Kourou, en Guyane française. Astrium est le maître d'œuvre des futures évolutions d'Ariane 5 avec le développement du lanceur Ariane 5 ME (*Midlife Evolution*) dont la capacité d'emport sera portée à 12 tonnes.

ATV

Astrium est le maître d'œuvre du développement et de la fabrication de l'ATV (véhicule de transfert automatique), qui sert au transport du carburant et des fournitures pour la Station spatiale internationale (SSI), ainsi qu'à sa réalimentation et au traitement de ses déchets. Le premier ATV, « Jules Verne », a été lancé en 2008 et arrimé à la SSI. Après six mois en orbite, il a été désarrimé de la SSI et s'est désintégré lors de son entrée dans l'atmosphère. Le deuxième ATV, « Johannes Kepler », a été lancé de Kourou, en Guyane française, le 16 février 2011 et s'est arrimé avec succès à la SSI une semaine plus tard.

Services

Astrium offre une capacité et une expertise inégalées en matière de services de communications sécurisées, d'observation de la Terre et de navigation. À la suite d'une extension de contrat signée en 2010, la filiale Paradigm, détenue à 100 % par Astrium, fournira au ministère de la Défense britannique des services de communications militaires par satellite jusqu'en 2022 au moins. Par le biais de sa division GEO-information Services (qui intègre Spot Image et Infoterra), Astrium Services propose un portefeuille complet de produits et services exploitant des données de télédétection satellitaires et aéroportées, couvrant ainsi la totalité de la chaîne de valeur de géo-information.



Eurostar 3000



Eurostar 3000

Astrium produit des satellites de télécommunications pour des applications fixes ou mobiles et des services de télédiffusion directe. Ses satellites de télécommunications géostationnaires reposent sur les plates-formes de la famille Eurostar (63 commandes à fin 2010). L'Eurostar 3000 est le dernier de la série. Les satellites de télécommunications d'Astrium sont utilisés à la fois pour des applications civiles et militaires.

» L'année 2010

9 mars

Le ministère de la Défense britannique commande un quatrième satellite Skynet 5

Paradigm, filiale à 100 % d'Astrium Services, signe un contrat avec le ministère de la Défense britannique pour étendre le programme Skynet 5 de deux ans jusqu'en 2022. Ce contrat impliquera la fabrication, le lancement, les tests et l'exploitation d'un quatrième satellite, Skynet 5D. Le contrat Skynet 5 garantit aux troupes britanniques et alliées un accès à des communications critiques dès que cela devient nécessaire.

27 avril

Le satellite Hélios IIB est déclaré opérationnel

Le satellite Hélios IIB, fabriqué par Astrium, a été déclaré opérationnel dans ses différents modes de prises de vues par la Direction générale de

l'armement en France qui agit par délégation du CNES, l'agence spatiale française. Hélios IIB couvre la France, la Belgique, l'Espagne, l'Italie, la Grèce et l'Allemagne.

11 mai

Le deuxième ATV franchit une étape importante

Le deuxième véhicule de transfert automatique (ATV) de l'Agence spatiale européenne reçoit le feu vert pour son expédition sur le site de lancement de Kourou, en Guyane française. L'ATV-2 est nommé ainsi en référence à l'astronome et mathématicien, Johannes Kepler.

7 juillet

Contrat de développement d'un lanceur de nouvelle génération

L'Agence spatiale européenne (ESA) sélectionne Astrium pour

entreprendre les études de développement initial pour un lanceur de nouvelle génération destiné aux futurs lancements de satellites. Ce projet de 15 mois représente une valeur contractuelle totale de 8,5 millions d'euros. Astrium y contribuera à hauteur de 1,5 million d'euros de son budget.

29 décembre

41^e lancement consécutif réussi pour Ariane 5

Le lanceur Ariane 5 décolle avec succès de Kourou, en Guyane française, pour la 41^e fois consécutive. Il place deux satellites de télécommunications en orbite, Hispasat 1E et KOREASAT 6.

XIV



Cassidian est le principal pôle des activités de défense et de sécurité mondiale d'EADS. La Division dispose d'un large portefeuille de produits et services, dont l'avion de combat Eurofighter, des systèmes de missiles, des solutions de défense et de sécurité intégrées, de l'électronique de défense et les services associés.



Solutions de sécurité



Radar TRS-3D



Euro Hawk

Solutions de sécurité

Le besoin de coordination face aux menaces à la sécurité est à l'origine de la demande de solutions de sécurité intégrées. Cassidian propose des solutions permettant de gérer la sécurité aux frontières terrestres et maritimes, d'apporter des réponses en cas de crise ou de situation d'urgence, ainsi que d'assurer la protection des infrastructures et des populations. Les solutions de radio mobile professionnelle (PMR) de Cassidian permettent également aux organismes en charge de la sécurité de communiquer en toute efficacité, fiabilité et sécurité.

Radars

Cassidian joue un rôle majeur dans le développement technologique et le déploiement de la future génération de radars à balayage électronique actif (AESA), destinés à des applications aériennes, navales

et terrestres. Dans le domaine de la défense anti-aérienne, Cassidian fabrique des applications de radars de moyenne portée pour navires (TRS-3D) et à usage terrestre (TRML-3D). Le radar TRS-3D a été sélectionné pour le navire de combat littoral de la marine américaine et est également utilisé par les garde-côtes américains pour leur flotte.

Systèmes de missiles

MBDA, une coentreprise entre EADS, BAE Systems et Finmeccanica, produit des systèmes de missiles au sein de Cassidian. Le large éventail des produits MBDA couvre six catégories principales de systèmes de missiles : air-air, air-surface, sol-air, surface-air, anti-navire et surface-surface. Les programmes actuellement en développement comprennent le système naval de défense anti-aérienne Aster Paams et le système de missiles de supériorité aérienne Meteor.

Drones

Dans le domaine des drones, Cassidian cherche à développer des technologies et produits de pointe, fondés sur ses projets actuels, qui incluent les systèmes Talarion, Harfang, Barracuda et DRAC. Cassidian et son partenaire américain Northrop Grumman fournissent aux forces allemandes le drone Euro Hawk, un système aérien sans pilote de haute altitude, conçu pour détecter les signaux. Cassidian est responsable du système de mission dans son ensemble – y compris l'analyse et le rapport de situation – ainsi que de la charge utile du capteur et des modifications. En 2010, Euro Hawk a réussi son premier vol à Palmdale, en Californie.



Eurofighter



Eurofighter

L'Eurofighter, baptisé « Typhoon » pour l'export hors d'Europe, est un avion de combat polyvalent hautement performant, extrêmement agile et doté de capacités de fonctionnement en réseau.

Il est optimisé pour des opérations multirôles dans des situations complexes de combat en vol et air-sol.

Parmi les pays qui participent au programme Eurofighter figurent le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne. L'avion est en lice dans le cadre de grandes campagnes d'exportations. La 250^e livraison a été effectuée en 2010. L'Eurofighter a été conçu pour être amélioré et adapté à long terme, en fonction de l'évolution de l'avionique et des systèmes d'armes, permettant ainsi de prolonger la durée de vie de l'appareil.

» L'année 2010

17 mai Cassidian a été sélectionnée pour un contrat portant sur la livraison de systèmes « soldat du futur »

L'Office fédéral allemand de la technique militaire et de l'approvisionnement commande 220 systèmes de base supplémentaires du « soldat du futur », y compris des gilets pare-balles et des équipements de communications pour répondre aux besoins des forces allemandes déployées en Afghanistan.

31 mai Cassidian crée une coentreprise stratégique au Brésil

Signe de sa présence sur le marché brésilien, Cassidian forme une coentreprise avec Odebrecht Organisation, l'une des plus grandes entreprises du pays. Les deux sociétés ont l'intention de former un partenariat à long terme avec

une base industrielle pour répondre aux besoins régionaux de défense et de sécurité.

29 juin Euro Hawk effectue son premier vol

Le drone Euro Hawk, construit par Northrop Grumman Corporation et Cassidian, réussit son premier vol, atteignant une altitude de 32 000 pieds au-dessus du désert de Palmdale en Californie. L'Euro Hawk possède une envergure supérieure à celle d'un avion de ligne, une autonomie de 30 heures et peut atteindre une altitude maximale de plus de 60 000 pieds.

20 juillet Eurofighter GmbH et Euroradar développent un radar de dernière génération

Avec leurs partenaires industriels, Eurofighter GmbH et Euroradar

commencent le développement à grande échelle d'une nouvelle génération de radars à balayage électronique actif pour l'Eurofighter. Ce radar entrera en service en 2015.

19 août Acquisition d'une société à la pointe de la cybersécurité

Cassidian procède à l'acquisition de Regency IT Consulting, une société basée au Royaume-Uni, afin de renforcer ses capacités en cybersécurité. Avec cette acquisition, Cassidian s'assure de rester à l'avant-garde de l'expertise en matière de cybersécurité et de disposer d'informations pertinentes sur les menaces émergentes.

XVI Autres activités



Hélicoptère utilitaire léger UH-72A



ATR 42-500

EADS North America

EADS North America regroupe les activités nord-américaines d'EADS. Basée à Arlington, en Virginie, la société offre une large palette de solutions sophistiquées pour des appareils à voilure fixe et tournante, dans le domaine de la sécurité intérieure et de la cybersécurité, les télécommunications, l'électronique de défense, l'avionique et les services. EADS North America est le maître d'œuvre du programme d'hélicoptère utilitaire léger UH-72A de l'armée américaine. Le 4 mars 2010, le 100^e hélicoptère de la série a été livré dans les délais et le respect du budget.

ATR

ATR est le premier constructeur mondial d'avions turbopropulseurs régionaux de 50 à 74 sièges. ATR est une coentreprise et un partenariat à parts égales entre EADS et Alenia Aeronautica. La famille ATR comprend les appareils à ailes hautes et double turbopropulsion des séries 42 et 72. Elle a été conçue pour optimiser l'efficacité, la souplesse opérationnelle et le confort. Depuis le début du programme, ATR a enregistré des commandes nettes portant sur 1 074 appareils (423 ATR 42 et 651 ATR 72).

Une version modernisée a été lancée en octobre 2007. Les livraisons du premier ATR 72-600 sont programmées pour le milieu de l'année 2011 tandis que celles de l'ATR 42-600 devraient commencer avant la fin de l'année 2011.

EADS dans le monde

XVII



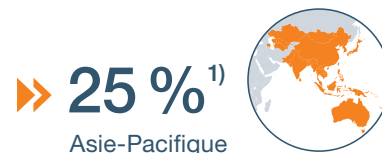
(M€)	2010
Chiffre d'affaires	21 402
Prises de commandes	17 813
Carnet de commandes	124 291

EADS tire parti de ses capacités bien établies dans le secteur aéronautique et spatial européen et étend sa coopération en Europe de l'Est et en Russie. En 2010, UTair Aviation, le plus gros exploitant d'hélicoptères de Russie, a signé un contrat avec Eurocopter Vostok pour l'acquisition de 20 hélicoptères AS350/AS355.



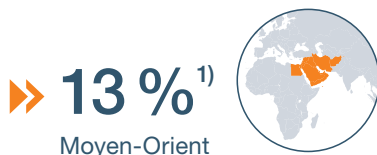
(M€)	2010
Chiffre d'affaires	3 507
Prises de commandes	19 235
Carnet de commandes	63 425

En Amérique du Nord, EADS est un grand partenaire industriel et un fournisseur, retenu pour de grands programmes d'équipement aux forces armées et aux garde-côtes américains. En 2010, EADS North America a livré son 100^e hélicoptère utilitaire léger Lakota à l'armée américaine.



(M€)	2010
Chiffre d'affaires	11 335
Prises de commandes	28 772
Carnet de commandes	124 645

L'Asie-Pacifique est une région importante pour le Groupe EADS. La Chine et l'Inde, en particulier, présentent un énorme potentiel de marché ; la Corée et le Vietnam offrent également des opportunités. En 2010, Astrium a signé un contrat avec le Vietnam pour la livraison d'un système optique de satellite d'observation de la Terre.



(M€)	2010
Chiffre d'affaires	6 247
Prises de commandes	9 277
Carnet de commandes	101 124

Le Moyen-Orient est un marché attractif pour EADS, où des contrats majeurs ont été remportés dans de nouveaux domaines comme la surveillance des frontières ou les appareils de ravitaillement en vol. Les compagnies aériennes du Moyen-Orient sont des clients importants d'Airbus. En 2010, Emirates a commandé 32 A380 supplémentaires, portant à 90 le total des commandes fermes pour cet appareil.



(M€)	2010
Chiffre d'affaires	3 261
Prises de commandes	8 050
Carnet de commandes	35 008

Parmi les autres régions, l'Amérique latine offre de nombreuses opportunités commerciales et industrielles. EADS cherche à développer des partenariats stratégiques avec le Brésil dans les domaines de l'espace, de la défense et de la sécurité. En 2010, Cassidian a signé un contrat avec Odebrecht au Brésil pour la création d'une coentreprise dans le domaine de la défense et des technologies de sécurité.

1) en % du chiffre d'affaires du Groupe.

XVIII L'action EADS

En 2010, EADS a réalisé la septième meilleure performance du CAC 40 et a surperformé les principaux indices, CAC 40 et DAX, ainsi que l'indice Dow Jones US Select Aerospace & Defense. Dans un contexte de marché positif, EADS a bénéficié d'une évolution favorable du dollar, d'une actualité encourageante concernant les commandes d'avions et de la diminution progressive des risques associés à ses programmes A400M et A380.

En début d'année, le cours de l'action EADS a profité d'un redressement généralisé des marchés. À la suite de nouvelles positives concernant la poursuite du programme A400M, l'action EADS s'est fortement appréciée, pour atteindre 15,96 euros le 5 mars 2010. Le titre a ensuite cédé du terrain lorsqu'EADS a annoncé des perspectives d'EBIT* plus prudentes que prévu pour 2010 et, plus généralement, sur fond d'incertitude des marchés, inquiets quant à la situation des dettes publiques.

Après avoir regagné du terrain, à 13,56 euros le 7 mai, l'action EADS a fortement rebondi, tirée par des données de marché favorables. Le fléchissement de l'euro, tombé en dessous de 1,20 dollar le 6 juin, a soutenu cette progression, de même que l'annonce de nouvelles commandes d'avions, notamment celle de la compagnie Emirates portant sur 32 A380. Des perspectives d'EBIT* modestes à l'horizon 2011, annoncées en novembre avec les résultats des neuf premiers mois de l'exercice, ont une nouvelle fois interrompu momentanément la tendance à la hausse, ramenant le cours de l'action à 16,68 euros le 23 novembre. Toutefois, en décembre, l'action a réamorcé sa progression grâce à une conjoncture commerciale favorable.

Le 31 décembre 2010, le cours de l'action EADS a clôturé à 17,44 euros, soit en hausse de 23,82 % par rapport à fin 2009. Dans le même temps, le CAC 40 chutait de 3,34 %.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le site www.eads.com

Profil

» Nombre d'actions émises au 31 décembre 2010

816 402 722

» Code ISIN

NL0000235190

» Plus haut atteint en 2010 à la Bourse de Paris :

19,60 € le 21 septembre

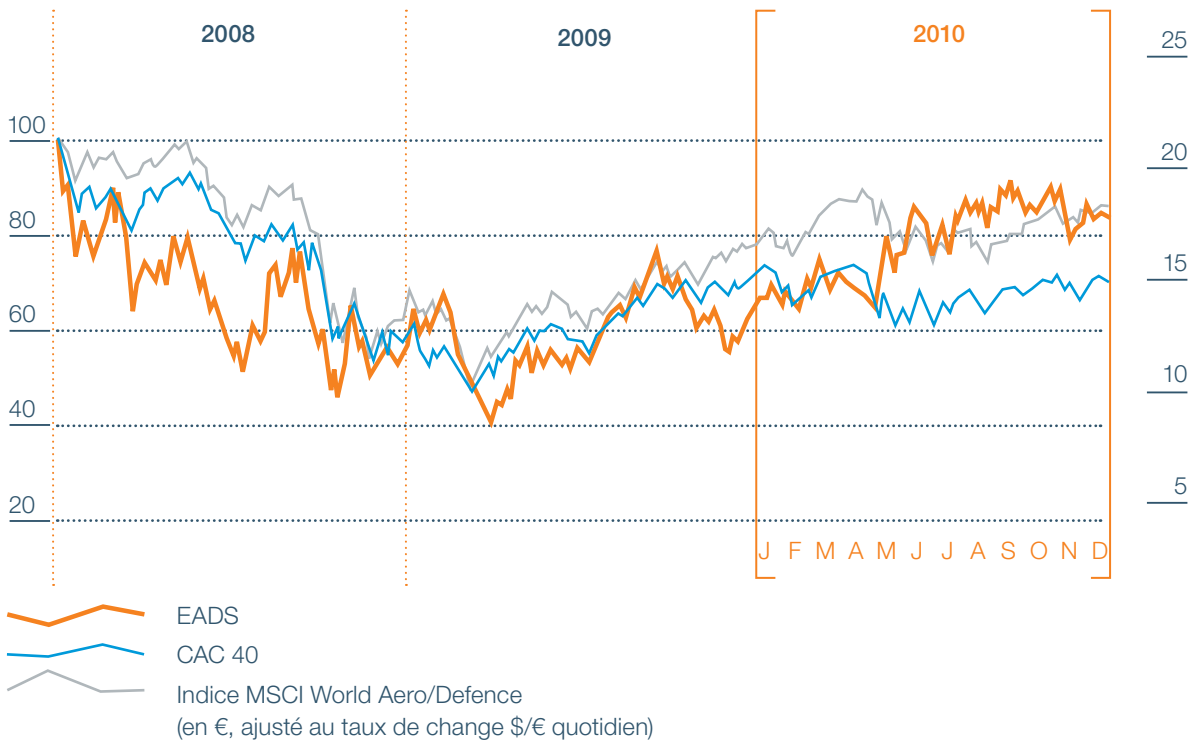
» Plus bas atteint en 2010 à la Bourse de Paris :

13,55 € le 15 février

Évolution du cours de l'action au 31 décembre 2010

Base 100 : 2 janvier 2008

Cours de l'action EADS en €



Structure de l'actionariat au 31 décembre 2010



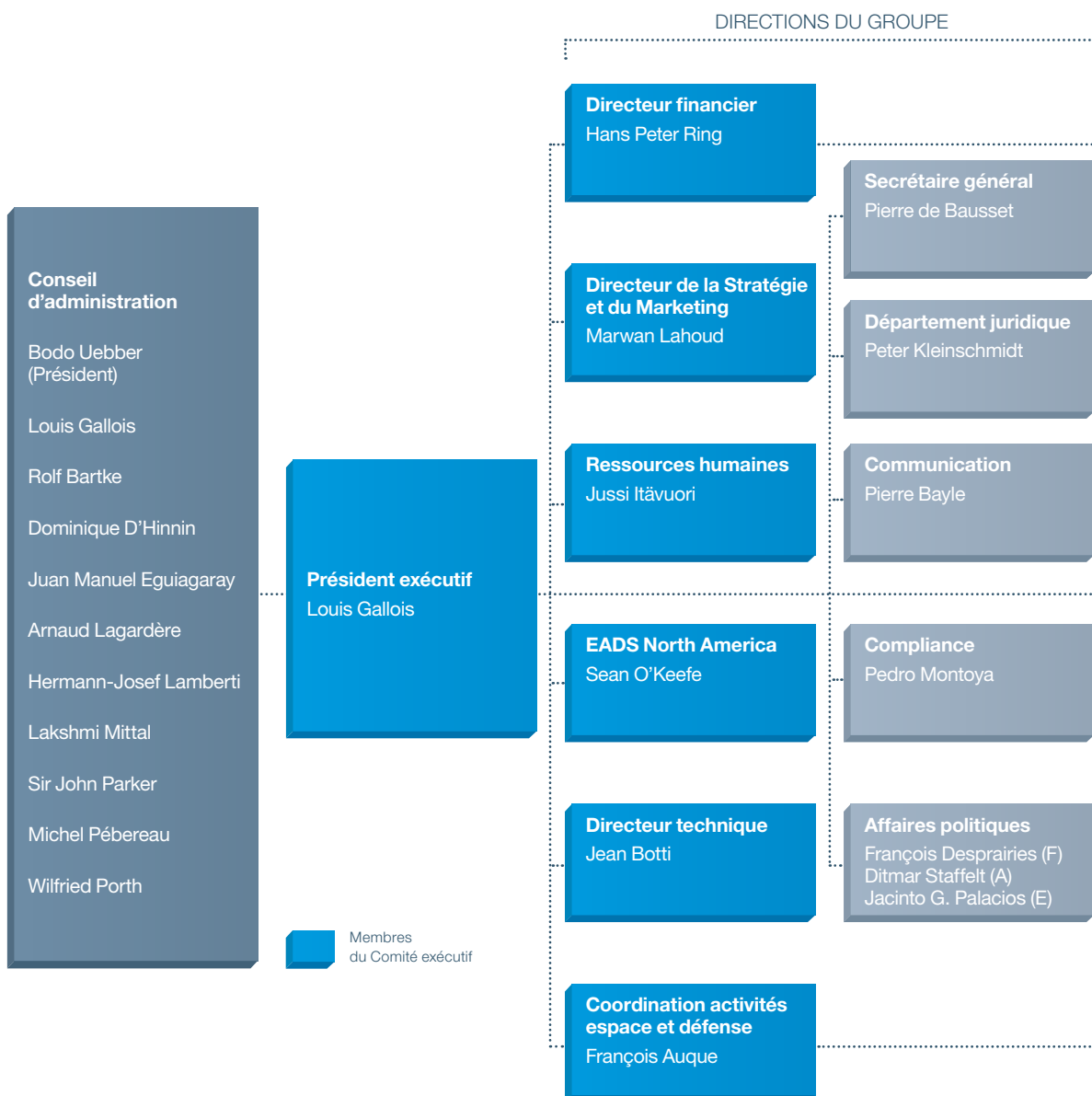
22,46 %	Sogead (Lagardère et Sogepa, société holding détenue par l'État français)
22,46 %	Daimler*
5,47 %	SEPI (société holding détenue par l'État espagnol)
0,06 %	Actions détenues par l' État français en dehors du Partenariat contractuel
49,16 %	Investisseurs institutionnels, individuels et salariés
0,39 %	Actions propres (actions sans droit économique ni droit de vote)

* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics, en vertu duquel Daimler a réduit de 7,5 % sa participation au capital d'EADS, tout en gardant ses droits de vote sur l'ensemble de sa participation de 22,5 % dans le capital d'EADS.

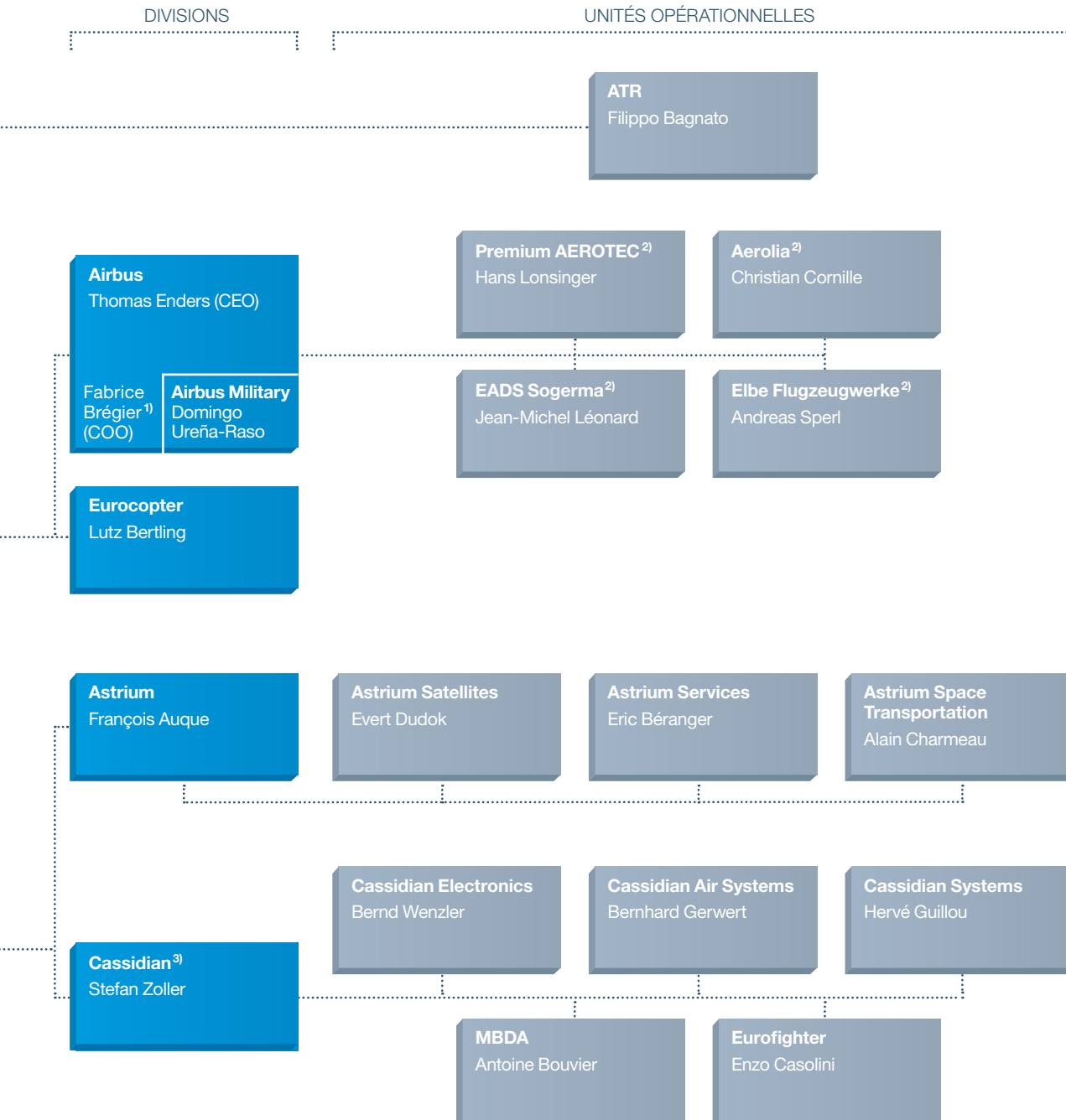
XX

L'organigramme d'EADS

au 1^{er} avril 2011



Le Conseil d'administration fixe de manière active la mission et les priorités stratégiques du Groupe, qui sont ensuite réalisées sous **la direction du Président exécutif**. Ce dernier lance les principales initiatives opérationnelles que les Directions du Groupe et les Divisions mettent en pratique.



Les quatre Divisions du Groupe – **Airbus, Eurocopter, Astrium et Cassidian** – s’attachent à répondre aux besoins précis de leurs clients respectifs, tandis que les Directions du Groupe veillent à améliorer l’offre de la Société par un échange optimal d’information, le partage des technologies et l’échange de bonnes pratiques professionnelles.

1) Directeur général délégué d’Airbus, membre du Comité exécutif d’EADS et responsable d’une mission permanente à l’échelle du Groupe pour l’amélioration de la performance opérationnelle d’EADS.

2) Filiale détenue à 100 % par EADS, dont la gestion a été déléguée à Airbus.

3) L’organisation de Cassidian est en cours de révision. Elle devrait connaître des modifications à compter du 1^{er} août 2011.



EADS 2010

panorama

Sommaire

VALEUR À LONG TERME

- 08 Lettre du Président du Conseil d'administration
- 10 Le Conseil d'administration
- 12 Gouvernement d'entreprise
- 14 Message du Président exécutif
- 16 Le Comité exécutif
- 18 Entretien avec le Directeur financier

VUE D'ENSEMBLE

- 24 Entretien avec le Directeur de la Stratégie et du Marketing
- 26 Marchés et perspectives

SUCCÈS PÉRENNES

- 36 L'année 2010
- 38 Airbus
- 44 Eurocopter
- 46 Astrium
- 48 Cassidian

CONSTRUIRE L'AVENIR

- 54 Ressources humaines
- 56 Innovation
- 58 Gestion des programmes
- 60 Achats
- 62 Éco-efficience
- 64 Glossaire
- 66 Adresses
- 68 Informations actionnaires

2

Fondés sur la vis nos succès crée à long terme. No le futur commen



ion et l'innovation, nt de la valeur tre vol pour ce aujourd'hui.

3



Vol pour le futur

Les 10 000 écoliers que nous avons invités sur les sites d'EADS à travers l'Europe pour fêter le 10^e anniversaire du Groupe incarnent notre avenir. Chez EADS, nous anticipons les produits dont nos clients auront besoin dans 10 ou 20 ans. Ainsi, nous gardons une longueur d'avance sur nos concurrents ; nous offrons davantage à nos clients et nous fournissons des produits à la pointe du progrès. En pensant à long terme, nous créons de la valeur pour toutes nos parties prenantes, et notamment pour les enfants qui travailleront avec nous demain.



à long val



leur
terme

« Je suis convaincu
que l'excellent niveau
de technologie d'EADS
et la mobilisation
de ses salariés créeront
de la valeur à long terme. »

— **Louis Gallois**
Président exécutif

EADS est un leader mondial du secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, qui peut compter sur le savoir-faire et l'engagement passionné de ses quelque 122 000 collaborateurs dans le monde.





8 Lettre du Président du Conseil d'administration



Chers actionnaires,

En 2010, EADS a fêté ses dix ans. La Direction, les collaborateurs du Groupe et les actionnaires ont ainsi eu l'occasion de revenir sur une décennie riche en événements au cours de laquelle le Groupe s'est hissé aux premières places dans ses domaines d'activité. Toutes celles et tous ceux qui ont contribué à cette réussite européenne peuvent en être fiers. La force d'EADS aujourd'hui est remarquable, ce qui est devenu encore plus manifeste pendant la crise économique mondiale. Le Groupe a fait preuve de résistance pendant cette période difficile. Nous avons pu assurer une bonne gestion de notre carnet de commandes, grâce notamment à la fidélité de nos clients. Ces atouts ont contribué de manière significative au redressement d'EADS l'an dernier.

En 2010, les performances ont été globalement supérieures aux prévisions. Lors de la clôture des comptes, tous les principaux indicateurs financiers ont dépassé les objectifs de la Direction, notamment les flux de trésorerie et les prises de commandes. Les plans lancés pour améliorer la gestion des programmes, réduire les coûts et produire des gains d'efficacité ont tous commencé à porter leurs fruits. En ce qui nous concerne, le Conseil d'administration a été à la hauteur de sa mission : orienter la Direction du Groupe dans tous les domaines.

Nous avons travaillé à la mise en œuvre globale de l'organisation Compliance (conformité) et nous sommes satisfaits des processus et procédures maintenant mis en place. Le Comité d'Audit, auquel rapporte l'organisation Compliance, peut se concentrer sur l'examen des projets en tant que tels. Si nécessaire, nous continuerons à prévoir d'autres améliorations organisationnelles.

Notre gestion du risque d'entreprise a également bien pris ses marques. Sa création a été décisive dans l'amélioration du contrôle des programmes. Elle constitue la clé de nouvelles améliorations. Le Conseil d'administration soutient pleinement sa mise en place rigoureuse à l'échelle du Groupe. « L'identification des risques » et leur réduction doivent faire partie intégrante de la culture de nos dirigeants et EADS évolue de manière significative à cet égard.

Le Conseil d'administration a également mené un examen minutieux des principaux programmes du Groupe, comme l'A350 XWB, l'A380, l'A400M, le NH90 et le Tigre. Nous nous sommes focalisés sur des initiatives visant à en réduire les risques, un domaine dans lequel EADS a véritablement accompli des progrès en 2010. La production de l'A380 est sous contrôle et le programme A400M repose à nouveau sur de solides fondations. Je suis particulièrement fier du rôle que le Conseil d'administration a joué pour trouver une solution dans les négociations de l'A400M.

Il est important de souligner qu'après avoir principalement relevé les défis opérationnels les années précédentes, le Conseil d'administration a pu, en 2010, se concentrer sur le contexte stratégique, la vision et les initiatives à long terme afin de soutenir la croissance durable du Groupe. Souplesse et anticipation sont indispensables pour réussir, compte tenu du dynamisme commercial actuel. Le Comité stratégique et le Conseil d'administration ont consacré beaucoup de temps à discuter des stratégies de mondialisation, ainsi que des programmes futurs. Le Conseil d'administration a ainsi approuvé un investissement clé dans l'A320neo (nouvelle option moteur) d'une importance fondamentale pour EADS.

« À l'heure où EADS va de l'avant et prend son envol pour le futur, nous nous engageons à maintenir le cap. »

9

Enfin, le Comité des Rémunérations et des Nominations a assumé la tâche complexe de remanier le système de rémunération d'EADS. Le Conseil d'administration a approuvé les mesures proposées. Nous n'avons pas pris cette décision à la légère car les leviers de gestion de la performance et de planification sont très sensibles. Il s'agit néanmoins d'une décision prudente car nous avons besoin d'indicateurs soigneusement calibrés pour piloter efficacement l'ambition d'EADS. Je suis convaincu que le nouveau dispositif mis en place permettra d'atteindre cet objectif.

En résumé, le Conseil d'administration a joué son rôle dans le redressement d'EADS en 2010. Nous sommes heureux de constater que le cours de l'action est le reflet de cette tendance positive. Il est clair que nos résultats satisfaisants ont relevé le niveau des attentes du marché. Nous ferons tout notre possible pour continuer sur cette lancée. En conséquence, le Conseil d'administration se concentrera sur trois aspects précis en 2011 :

- ▶ Premièrement, nous continuerons à améliorer notre travail en affinant les procédures et processus nouvellement mis en place. Nous continuerons à mettre l'accent sur la réduction des risques liés aux programmes.
- ▶ Deuxièmement, nous nous concentrerons sur des initiatives stratégiques afin que notre Groupe bénéficie de la croissance mondiale et tire parti de secteurs commerciaux en pleine évolution, tout en anticipant les changements dans la concurrence.
- ▶ Troisièmement, nous utiliserons le nouveau système de rémunération par objectif pour garantir la pérennité de nos progrès financiers et tendre vers un niveau de rentabilité qui fasse référence.

Tous ces efforts fourniront une base saine qui permettra aux travaux déjà très positifs du Conseil d'administration de se poursuivre dans la durée.

L'évolution d'EADS depuis sa fondation est une immense source de fierté pour nous tous. Nos collaborateurs affichent leur enthousiasme sans faille pour nos produits et leur fidélité vis-à-vis de la communauté que nous formons ensemble. Maintenant, à l'heure où EADS va de l'avant et prend son envol pour le futur, nous nous engageons à maintenir le cap. Nous partageons tous le même objectif de rentabilité durable pour EADS : vos priorités sont aussi les nôtres. C'est avec un grand plaisir que le Conseil d'administration propose donc de renouer avec la politique de dividendes de la Société et de récompenser votre fidélité par le versement de 0,22 euro au titre de 2010. Il s'agit d'une première étape dans la réalisation de notre objectif qui vise une augmentation progressive du dividende dans les années à venir, grâce à une amélioration de la rentabilité et de l'exécution des programmes. Nous sommes très honorés de vous servir dans cette aventure passionnante.



Bodo Uebber
Président du Conseil d'administration

10 Le Conseil d'administration



01



02



03



07



08



01

BODO UEPPER (51 ans)

Président du Conseil d'administration d'EADS

Outre son poste de Président du Conseil d'administration, M. Uebber siège au Conseil d'administration de Daimler AG en tant que responsable de la finance et du contrôle de gestion, ainsi que de Daimler Financial Services. Il occupait avant divers postes dans la finance chez DASA AG, Dornier Luftfahrt GmbH et MTU Aero Engines GmbH.

02

LOUIS GALLOIS (67 ans)

Président exécutif d'EADS

Avant d'occuper son poste actuel, M. Gallois a été Président-directeur général de la SNECMA, Président-directeur général d'Aérospatiale, Président de la SNCF, Président-directeur général d'Airbus et administrateur d'EADS depuis la création de la Société. Au début de sa carrière, il a occupé des fonctions au sein de divers ministères en France (Économie et Finances, Recherche et Industrie, Défense).

03

HERMANN-JOSEF LAMBERTI (55 ans)

Membre du Directoire de Deutsche Bank AG

M. Lamberti est le Directeur général délégué de Deutsche Bank AG qu'il a rejointe en 1998. Il avait acquis au préalable une grande expérience chez IBM, dans les domaines du contrôle de gestion, du développement des ventes, du marketing et de la gestion de la marque.

07

DOMINIQUE D'HINNIN (51 ans)

Cogérant de Lagardère SCA

En plus d'être cogérant de Lagardère SCA, M. D'Hinnin en est le directeur financier. Il a précédemment occupé différents postes de direction chez Lagardère, en étant successivement responsable de l'audit interne, directeur financier d'Hachette Livre et Vice-président exécutif de Grolier Inc. aux États-Unis.

08

JUAN MANUEL EGUIAGARAY UCELAY (65 ans)

Conseiller économique

M. Eguiagaray est un économiste renommé et ancien ministre de la Fonction publique (1991-93) et de l'Industrie et de l'Énergie (1993-96) en Espagne. Il a également été professeur d'économie à l'Université Deusto de Bilbao et à l'Université Carlos III de Madrid.

09

ROLF BARTKE (63 ans)

Président de Keiper-Recaro-Group

M. Bartke a été Président de Kuka AG de 2005 à 2009. Il a dirigé la Division Vans de DaimlerChrysler AG de 1995 à 2006. Il a occupé auparavant différents postes à la direction générale de Daimler AG.



04



05



06



09



10



11

04

SIR JOHN PARKER (68 ans)
Président de National Grid PLC
et Anglo American PLC

Avant ses fonctions actuelles, Sir John Parker a assumé diverses fonctions de direction dans l'ingénierie, les chantiers navals et le secteur de la défense. Il a notamment passé 25 ans en qualité de Président exécutif d'Harland & Wolff et au sein du Groupe Babcock International.

05

ARNAUD LAGARDÈRE (49 ans)
Associé gérant de Lagardère SCA

M. Lagardère a occupé différents postes de direction générale, notamment en tant que Président exécutif de Lagardère Media et Lagardère Active, Président exécutif de Grolier Inc. et responsable des activités émergentes et des supports électroniques pour Matra. En outre, il a occupé le poste de Co-président du Conseil d'administration d'EADS de 2003 à 2007.

06

LAKSHMI N. MITTAL (60 ans)
Président-directeur général
d'ArcelorMittal

M. Mittal est un entrepreneur qui a fondé Mittal Steel Company. Sa société s'est développée avec succès au fil des ans jusqu'à devenir le plus grand groupe sidérurgique du monde. M. Mittal est largement reconnu pour son rôle prédominant dans la restructuration de la sidérurgie mondiale.

.....
Pour plus d'informations à ce sujet, vous pouvez consulter la rubrique **Gouvernement d'entreprise** du Document d'enregistrement 2010.

10

WILFRIED PORTH (52 ans)
Membre du Directoire de Daimler AG

M. Porth est le Directeur des ressources humaines de Daimler. Il est également responsable des relations sociales, de l'informatique et des achats de services et matériaux hors production. Il a occupé précédemment différentes fonctions d'encadrement en ingénierie au sein du groupe Daimler.

11

MICHEL PÉBEREAU (69 ans)
Président du Conseil d'administration
de BNP Paribas

M. Pébereau est le Président du Conseil de BNP Paribas depuis 2003. Il dirigeait auparavant la banque BNP et a mené la fusion ayant donné naissance à BNP Paribas en 2000. Il a également dirigé le Crédit Commercial de France, après avoir occupé plusieurs postes de haut rang au sein du Trésor.

12 Gouvernement d'entreprise

Centrées sur les questions stratégiques et opérationnelles majeures, les discussions du Conseil d'administration se sont concentrées sur des sujets comme le lancement de l'A320neo et les négociations du contrat de l'A400M.

Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni à 12 reprises en 2010, avec un taux moyen de participation aux réunions de 80 %. Le Président exécutif l'a tenu régulièrement informé au travers de rapports d'activité et de plans stratégiques et opérationnels.

Tout au long de l'année, le Conseil d'administration a surveillé l'avancée des principaux programmes tels que l'A350 XWB, l'A380, le NH90 et le Tigre. Il a été tenu informé de l'incident moteur de l'A380 de la compagnie Qantas et a suivi l'avancement de l'initiative portant sur l'amélioration de la gestion des programmes à travers le Groupe. Le Conseil d'administration a approuvé le lancement de l'A320neo (nouvelle option moteur) ainsi que l'offre soumise dans le cadre de l'appel d'offres pour le renouvellement des avions ravitailleurs du ministère de la Défense américain. Il a également été impliqué dans les négociations sur le contrat A400M. En ligne avec les objectifs présentés dans le plan stratégique Vision 2020, le Conseil d'administration s'est également concentré sur la gestion de la trésorerie, les économies réalisées grâce aux programmes d'amélioration et d'efficacité opérationnelle, la compliance au sein des processus clés du Groupe et l'engagement des salariés.

Les questions suivantes ont également été traitées par le Conseil d'administration : la stratégie d'EADS (notamment l'environnement concurrentiel) ; les résultats financiers du Groupe et ses prévisions ; l'examen approfondi des résultats et du système de gestion du risque d'entreprise ;

la politique de relations avec les investisseurs et la communication financière, ainsi que les risques juridiques. Le Conseil d'administration a approuvé un changement dans le système de rémunération des cadres dirigeants de l'entreprise et s'est concentré sur la planification des successions. Enfin, pour marquer le 10^e anniversaire du Groupe, il a décidé de remplacer le plan d'actionnariat salarié 2010 par un plan d'attribution d'actions gratuites pour chaque salarié éligible d'EADS.

Autoévaluation du Conseil d'administration

Début 2011, le Secrétaire général a mené à bien l'autoévaluation annuelle : celle-ci a conclu que le travail du Conseil d'administration en tant qu'équipe a gagné en maturité, lui permettant d'explorer de nouveaux domaines et de traiter des affaires importantes au mieux des intérêts du Groupe.

Les Administrateurs estiment disposer de davantage de temps que par le passé pour se pencher sur les questions de long terme. En 2010, ils ont consacré, pour la deuxième fois, une réunion d'une journée entière à la stratégie, laquelle s'est déroulée sur un site industriel du Groupe. Cette pratique, considérée comme bénéfique, sera renouvelée.

En général, le Conseil d'administration considère qu'il regroupe un panel de compétences à la fois variées et internationales, tout en étant centrées sur le monde des affaires et de la finance. Il estime que son renouvellement en 2012 sera l'occasion d'affiner sa composition, avec une amélioration possible de la parité hommes-femmes.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni huit fois en 2010, avec un taux moyen de participation de 88 %, pour examiner les résultats financiers, la performance et les informations communiquées aux marchés financiers. Le Comité a également examiné les processus et les résultats de l'organisation Compliance, l'efficacité du système de gestion du risque d'entreprise et de l'audit interne.

Comité des Rémunérations et des Nominations

Le Comité des Rémunérations et des Nominations s'est réuni à quatre reprises, avec un taux moyen de participation de 88 %. En plus des recommandations faites au Conseil d'administration concernant les nominations importantes au sein du Groupe, le Comité des Rémunérations et des Nominations a proposé des changements dans le système de rémunération des cadres dirigeants à partir de 2011. Les niveaux de salaires des membres du Comité exécutif pour 2010, le plan de rémunération à long terme, la part variable des salaires au titre de 2009 et la planification des successions ont également été débattus, ainsi qu'une adaptation possible du plan d'actionnariat salarié pour 2011.

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique s'est réuni deux fois, avec un taux moyen de participation de 90 %. Ce Comité a surveillé les principales initiatives stratégiques du Groupe et des Divisions, les cibles d'acquisition et les cessions potentielles ainsi que les grandes priorités du Groupe. Il a en outre formulé des recommandations au Conseil d'administration concernant l'environnement concurrentiel, la politique industrielle au sein des pays d'origine du Groupe, la perception de la Société au sein de ses principaux marchés et les nouvelles contraintes pesant sur les budgets de défense. Ce Comité a également effectué un examen approfondi du développement technologique chez EADS.

Comités au sein du Conseil d'administration

Comité d'Audit

Hermann-Josef Lamberti (Président)

Rolf Bartke

Dominique D'Hinnin

Sir John Parker

Comité Stratégique

Bodo Uebber (Président)

Louis Gallois

Arnaud Lagardère

Michel Pébereau

Wilfried Porth

Comité des Rémunérations et des Nominations

Sir John Parker (Président)

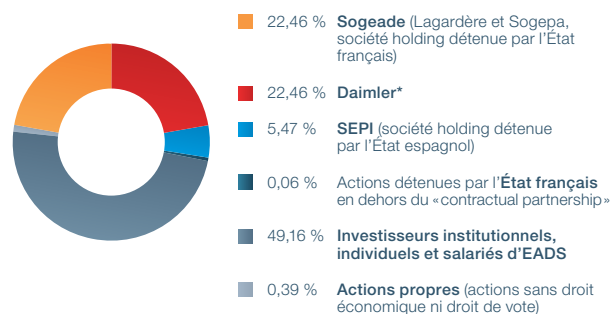
Dominique D'Hinnin

Hermann-Josef Lamberti

Wilfried Porth

Pour plus d'informations à ce sujet, vous pouvez consulter le chapitre **Gouvernement d'entreprise** du Document d'enregistrement 2010.

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2010



* Le 9 février 2007, Daimler a conclu un accord avec un consortium d'investisseurs privés et publics en vertu duquel Daimler a réduit effectivement de 7,5 % sa participation au capital d'EADS, tout en conservant ses droits de vote sur la totalité des 22,5 % d'actions EADS.

Message du Président exécutif

*Chers actionnaires,
chers salariés,
chers clients,
et chers fournisseurs*

L'an dernier, EADS a fêté son 10^e anniversaire, clôturant ainsi une décennie au cours de laquelle le Groupe s'est positionné parmi les leaders mondiaux des secteurs de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. En dix ans seulement, EADS, qui n'était que le regroupement de sociétés nationales de taille moyenne, est devenu un modèle d'intégration européenne.

Après des progrès opérationnels et financiers, mais également des difficultés, nous avons entamé une deuxième décennie sous le signe du développement. La bonne santé de nos performances commerciales nous permet de moins nous attacher à la seule stabilité pour nous concentrer sur la croissance. Le chiffre d'affaires a augmenté en 2010, notre génération de flux de trésorerie a été solide et les prises de commandes d'avions commerciaux ont été excellentes. Le Groupe EADS est sorti de la crise plus fort qu'il n'y était entré.

L'élément clé qui nous a permis de passer à l'étape suivante de notre croissance a été l'amélioration de la gestion de nos principaux programmes :

- ▶ Le programme A380 est maintenant sous contrôle ; son taux de production augmente de manière régulière. Le plan d'amélioration de la gestion du programme, lancé il y a deux ans, renforce cet ensemble de compétences crucial dans tout le Groupe.
- ▶ Le risque lié au développement de l'A400M a fortement diminué, en particulier pour les États clients de lancement. Il s'agit d'un progrès fantastique par rapport à l'an dernier. Le contrat a gagné en clarté et nous progressons vers la certification de l'appareil.
- ▶ Au moment où l'A350 XWB entre dans une phase critique avec le lancement de la production, Airbus peut s'appuyer sur les leçons tirées des programmes précédents.
- ▶ Enfin, Eurocopter a accompli d'énormes progrès dans la gestion des défis liés aux programmes NH90 et Tigre, avec des résultats en hausse notable, même s'il reste encore beaucoup à faire.

En outre, EADS a franchi plusieurs autres étapes en 2010 au sein de ses Divisions qui détiennent la clé pour une croissance rentable du Groupe dans le futur. En lançant l'A320neo (nouvelle option moteur), Airbus donne à ses clients la possibilité de voler plus longtemps, de manière plus économique et avec moins de conséquences pour l'environnement. À compter de 2015, l'A320neo permettra aux compagnies aériennes de réduire la consommation de carburant de 15 % par rapport à l'A320 actuel. Le succès commercial précoce rencontré par cette option démontre le bien-fondé de notre décision.

« Maintenant que nous sommes entrés dans notre deuxième décennie, je suis persuadé que nous pouvons optimiser le potentiel du Groupe. »

Astrium a démontré sa fiabilité, en affichant une exécution solide de ses programmes tout au long de l'année. Parmi les faits marquants de 2010 figure le début des livraisons de missiles balistiques M51 pour la Marine française, conformes en qualité et en délai.

Eurocopter continue d'investir dans sa stratégie d'innovation malgré un environnement difficile pour le marché des hélicoptères. Le premier vol du démonstrateur X3 a montré des améliorations prometteuses quant à la performance d'un hélicoptère ; des innovations ultérieures joueront un rôle important.

Enfin, Cassidian a progressé dans sa stratégie de mondialisation. L'année 2010 a vu l'émergence de nouveaux partenariats, notamment sur les marchés en forte croissance comme le Brésil et l'Inde.

Nous veillons à ce que l'envol d'EADS vers le futur soit une réussite. Nous savons que nos collaborateurs constituent la clé pour y parvenir. Par conséquent, la Direction a voulu rompre le *statu quo* et a lancé une deuxième série d'enquêtes concernant l'implication des salariés en 2010. Cette étude a révélé une amélioration de la satisfaction des salariés et nous redoublons d'efforts pour augmenter leur implication. Nous nous engageons à préserver le statut d'EADS en tant qu'employeur innovant et attractif.

Les programmes d'amélioration figurent toujours sur notre plan de vol. Ils constituent maintenant une nouvelle clé de la compétitivité. Au niveau du Groupe, « Future EADS » est sur les rails en matière de réalisation d'économies et surtout d'intégration.

À la fin de 2010, Power8 avait rempli ses objectifs. Ce programme a joué un rôle essentiel pour aider Airbus à surmonter la crise économique. D'autres plans de réduction des coûts qui s'étendront à Airbus et à d'autres entités d'EADS maintiendront cet élan positif jusqu'en 2014.

Ainsi, Astrium et Eurocopter progressent avec des programmes de transformation lancés en 2010 (respectivement AGILE et SHAPE), tandis que Cassidian suivra en 2011. L'adaptation à un environnement en constante évolution est une condition préalable à la réussite de chaque Division. Être compétitif et intégré est décisif pour le succès de notre plan stratégique Vision 2020. Une tâche immense nous attend pour améliorer l'équilibre de notre portefeuille d'activités et devenir moins dépendants des cycles de l'aviation commerciale d'Airbus, en développant les services, la sécurité et la défense hors d'Europe, malgré les contraintes budgétaires actuelles dans les pays d'origine du Groupe. C'est pourquoi nous bâtissons EADS sur trois piliers stratégiques. Bien entendu, nous maintiendrons notre présence en Europe où se trouvent nos racines. Parallèlement, nous devons parvenir à un ancrage plus international pour accéder aux États-Unis, un marché clé dans notre secteur d'activité, et aux marchés émergents pour bénéficier de leur dynamisme.

Maintenant que nous sommes entrés dans notre deuxième décennie, je suis persuadé que nous pouvons optimiser le potentiel du Groupe. Nous sommes très impliqués dans l'amélioration de la rentabilité, en sachant qu'elle alimentera non seulement notre croissance mais qu'elle garantira aussi une augmentation à long terme de la valeur du Groupe pour nos actionnaires, nos collaborateurs et nos clients.



A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Louis Gallois'. The signature is fluid and cursive, written over a light blue horizontal line.

Louis Gallois
Président exécutif



De gauche à droite
premier rang

STEFAN ZOLLER

dirige la Division Cassidian

M. Zoller est en charge du succès de la performance de Cassidian et prépare l'avenir de la Division.

HANS PETER RING

est le Directeur financier d'EADS

M. Ring a pour fonction d'assurer avec succès la gestion des ressources financières d'EADS, afin de soutenir la performance opérationnelle et préparer l'avenir du Groupe.

FRANÇOIS AUQUE

dirige la Division Astrium et coordonne les activités espace et défense

M. Auque gère Astrium et la coordination entre les activités spatiales, défense et sécurité du Groupe afin de favoriser les synergies.

De gauche à droite
deuxième rang

FABRICE BRÉGIER

est Directeur général délégué d'Airbus

M. Brégier gère les activités d'Airbus et le programme Power8. Sa mission permanente consiste également à améliorer la performance opérationnelle de l'ensemble du Groupe EADS.

DOMINGO UREÑA-RASO

dirige Airbus Military

M. Ureña-Raso est à la tête d'Airbus Military, où il est notamment responsable des ravitailleurs et du programme A400M. Il est rattaché au Président d'Airbus et fait partie du Comité exécutif d'EADS.

JEAN BOTTI

est directeur technique d'EADS

La mission de M. Botti consiste à piloter les activités de recherche et technologie du Groupe afin qu'il dispose demain des technologies de production adaptées.

**LOUIS GALLOIS**

Président exécutif d'EADS

M. Gallois est responsable de la bonne gestion globale de l'entreprise et des activités du Groupe EADS. Il préside le Comité exécutif.

THOMAS ENDERS

dirige la Division Airbus

M. Enders est responsable de toutes les activités commerciales et militaires d'Airbus, de la promotion des programmes en cours et en développement, ainsi que des initiatives stratégiques.

MARWAN LAHOUD

dirige les activités de Stratégie et Marketing d'EADS

M. Lahoud est chargé d'élaborer et d'exécuter la stratégie du Groupe, notamment en matière de fusions-acquisitions, ainsi que le marketing et le développement à l'international.

SEAN O'KEEFE

dirige EADS North America

M. O'Keefe assume les responsabilités stratégiques et opérationnelles aux États-Unis pour étendre la présence d'EADS sur ce marché, en coordination avec les Divisions d'EADS.

JUSSI ITÄVUORI

pilote les Ressources humaines d'EADS

Le rôle de M. Itävuori consiste à s'assurer de l'efficacité de la gestion des effectifs d'EADS, de leur mobilisation et de leurs compétences afin de maîtriser les défis actuels et futurs.

LUTZ BERTLING

dirige la Division Eurocopter

M. Bertling a pour mission de renforcer la position de leader d'Eurocopter et d'assurer le succès commercial et la satisfaction des clients pour l'ensemble des programmes d'hélicoptères.

18 Entretien avec le Directeur financier

Hans Peter Ring



Comment considérez-vous les résultats d'EADS en 2010 pris dans leur globalité ?

Si l'on considère le contexte global, je pense que nous avons toutes les raisons d'être très satisfaits des résultats financiers de cet exercice. Bien que nous sortions d'une situation commerciale difficile, notre chiffre d'affaires a progressé de 7 %, à 45,8 milliards d'euros en 2010. Soutenues par la reprise économique, nos prises de commandes affichent une progression de 81 % et notre carnet de commandes se situe maintenant à plus de 448 milliards d'euros. Cela constitue une base solide pour le futur.

Le flux de trésorerie disponible de 2,7 milliards d'euros a été nettement supérieur à celui de l'exercice précédent, grâce à une gestion active de la trésorerie et à un contexte financier en amélioration. En outre, après une contribution de 553 millions d'euros aux actifs de retraite, notre position de trésorerie nette se situe maintenant au niveau record de 11,9 milliards d'euros.

Notre rentabilité a été supérieure aux prévisions même si elle n'a pas encore atteint un niveau satisfaisant. Nous entendons bien continuer de l'améliorer à l'avenir.

Vous avez souligné l'importance de la trésorerie en tant qu'atout pour surmonter la crise économique. L'environnement macroéconomique s'améliore actuellement. En quoi cela influence-t-il votre réflexion sur la trésorerie ?

La gestion de la trésorerie demeure une priorité essentielle à nos yeux. Une forte position de trésorerie nous donne une marge de manœuvre et constitue une base solide pour répondre à nos besoins opérationnels et stratégiques. À court terme, nous devons promouvoir la croissance interne par la poursuite des investissements dans nos principaux programmes et dans nos activités futures. Une bonne position de trésorerie nous donne également la capacité de croître par le biais d'acquisitions. Plus important encore, nous devons rémunérer nos actionnaires en leur versant des dividendes.

Cette année, EADS propose un dividende de 0,22 euro par action. Pouvez-vous nous donner les raisons de cette décision ?

La performance d'EADS en 2010, avec un bénéfice par action de 0,68 euro, justifie le dividende proposé. Par ailleurs, nous sommes heureux de renouer avec la politique de la Société qui consiste à récompenser la fidélité de ses actionnaires. Nous avons clairement l'ambition d'améliorer notre rentabilité à l'avenir. Si nous y parvenons, cela nous permettra d'augmenter nos dividendes.

« Je pense que nous sommes bien placés pour une croissance rentable à partir de 2012 car l'amélioration constatée au niveau de l'environnement commercial s'accompagne d'une hausse de la demande d'avions. »

Par le passé, la rentabilité d'EADS a été pénalisée par la faiblesse du dollar américain. Quelles sont vos prévisions quant à ce niveau de risque ?

Un dollar faible a des répercussions directes sur nos activités dans l'aviation commerciale car nos avions sont vendus en dollars tandis qu'une part importante de leurs coûts de production est libellée en euros. Pendant la première décennie d'EADS, le dollar a perdu 30 % de sa valeur face à l'euro. En conséquence, le taux du dollar dans notre carnet de couvertures n'a pas cessé de se dégrader d'année en année.

L'exposition au dollar n'a en principe pas changé et la stratégie retenue pour nous protéger n'a pas non plus changé : nous couvrons notre exposition sur le marché financier contre toute fluctuation à court terme du dollar, afin d'avoir le temps d'adapter notre base de coûts, et nous nous efforçons d'augmenter la couverture naturelle par une augmentation de la base de coûts en dollars. Ainsi, pour nos nouveaux programmes d'avions comme l'A350 XWB, nous avons revu à la hausse le niveau des approvisionnements en dollars afin d'atténuer les risques de change. Avec la montée en puissance de ces nouveaux programmes, nous devrions assister à une augmentation progressive de notre couverture naturelle et à une réduction des risques associés aux fluctuations des taux de change.

La rentabilité sous-jacente d'EADS devrait rester globalement stable en 2011. Qu'allez-vous faire pour améliorer la rentabilité au-delà de son niveau actuel ?

Nous disposons de projets précis pour améliorer notre rentabilité à l'avenir. Des programmes d'économies et d'amélioration sont en cours à travers le Groupe. EADS travaille actuellement sur un programme supplémentaire d'intégration et de réduction des coûts baptisé « Future EADS ». En outre, toutes les Divisions mettent à exécution leurs plans de transformation et de réduction des coûts pour s'adapter à un environnement de plus en plus

concurrentiel. Quant à Airbus, après le succès de Power8, l'avionneur travaille à de nouvelles mesures d'amélioration continue au-delà de 2012 pour renforcer la compétitivité, compenser l'inflation et atteindre nos objectifs de rentabilité.

En plus de ces mesures, dans le cadre de la rémunération, EADS a introduit en 2011 un nouveau système de fixation d'objectifs : celui-ci a été spécialement conçu pour stimuler la responsabilité et les initiatives des cadres dirigeants, afin de soutenir les ambitions de rentabilité à long terme d'EADS.

Comment résumeriez-vous les perspectives d'EADS à moyen terme ?

Je dirais que nous sommes en bonne position. Nous pouvons nous appuyer sur un très solide portefeuille de produits, tant au niveau civil que militaire. Nous devons surveiller la situation budgétaire des gouvernements. Sur la base de nos processus éprouvés de gestion du risque, nous suivons au plus près les évolutions géopolitiques en Afrique du Nord, le prix du carburant et les fluctuations du dollar. Deux des trois grands programmes à risques, l'A380 et l'A400M, ont connu des améliorations considérables en 2010 et nous sommes entièrement concentrés sur l'exécution du programme A350 XWB. Notre carnet de commandes et notre position de trésorerie nette constituent deux atouts clés pour notre avenir. Je pense que nous sommes bien placés pour une croissance rentable à partir de 2012 car l'amélioration constatée au niveau de l'environnement commercial s'accompagne d'une hausse de la demande d'avions.



d'ens v



the
emblem

« En testant l'EC225, je me sens engagé dans un partenariat mondial. »

— **Alain Di Bianca**

Pilote d'essai,
Eurocopter

Les hélicoptères Eurocopter sont actuellement en service dans plus de 140 pays et représentent 33 % de la flotte mondiale, dans le civil et dans le parapublic.

L'EC225 est le dernier-né de la famille Super Puma, utilisée dans plus de 20 pays. Sa version militaire, l'EC725, a été sélectionnée par les forces armées brésiliennes.





24 Entretien avec le Directeur Général Délégué à la Stratégie et au Marketing

Marwan Lahoud

Comment résumeriez-vous l'année 2010 en termes de développement stratégique et de marketing ?

Les résultats 2010 sont positifs dans l'ensemble et intègrent de nombreuses réalisations importantes, malgré un contexte commercial difficile. Les incertitudes ont continué à l'emporter sur la scène économique internationale, ce qui a ralenti certaines de nos activités de développement industriel. Nous avons cependant continué à progresser dans des projets majeurs.

L'Inde et la région Asie-Pacifique semblent être une cible privilégiée des activités de développement international d'EADS. Pour quelles raisons ?

L'Inde et la Chine, en particulier, sont des pays qui présentent un énorme potentiel de marché et d'excellentes perspectives de croissance. L'Inde dispose d'une industrie aéronautique, spatiale et de défense, mature et ambitieuse qui offre à EADS un potentiel important de développement industriel et commercial. La Chine devrait indéniablement représenter l'un des plus grands marchés pour le secteur de l'aviation commerciale, tout en étant un marché important pour les hélicoptères et les communications sécurisées. Pour nous, l'enjeu consistera à observer attentivement les ambitions aéronautiques et spatiales de la Chine en nous positionnant comme un acteur et un partenaire majeur.

Pouvez-vous détailler les progrès réalisés par EADS l'an dernier en Inde ?

EADS a renforcé sa présence locale en Inde en 2010, en particulier avec l'ouverture par Cassidian d'un centre d'ingénierie à Bangalore et l'inauguration par Eurocopter d'une filiale indienne qui viendra étoffer son réseau de support et de services dans ce pays.

Qu'en est-il des autres pays stratégiques ?

Nous avons réalisé des progrès importants au Brésil, autre pays clé pour nous en raison du dynamisme de sa croissance et de ses capacités industrielles déjà établies dans l'aéronautique et l'espace. En 2010, la filiale brésilienne d'Eurocopter Helibras a livré aux forces armées brésiliennes leurs trois premiers hélicoptères EC725 sur une commande totale de 50. À partir de 2012, Helibras procédera à l'assemblage de ces hélicoptères sur un nouveau site de production installé à Itajubá. Toujours au Brésil, Cassidian a formé une co-entreprise avec le conglomérat d'ingénierie Odebrecht pour répondre à la demande des marchés de la défense et de la sécurité dans ce pays.

Ces activités viennent à l'appui des objectifs de globalisation du plan Vision 2020 : le Groupe doit avoir 20 % de ses collaborateurs et réaliser 40 % des achats hors d'Europe. Qu'en est-il de l'objectif d'équilibre entre les revenus provenant de l'aviation commerciale et ceux émanant des autres activités ?

Notre stratégie est claire. Jusqu'en 2020, nous nous efforcerons de parvenir à l'équilibre entre aviation commerciale et autres activités, en particulier les activités institutionnelles. Une partie de ce rééquilibrage proviendra de l'évolution réussie de notre portefeuille d'activités. Le programme A400M entre dans le cadre de cette stratégie et il a déjà réalisé des progrès conséquents l'année dernière. Astrium, Cassidian et Eurocopter soutiennent les efforts d'équilibrage du portefeuille d'EADS en investissant dans leurs activités futures. Il sera cependant difficile de compenser la forte croissance prévue sur le marché de l'aviation commerciale dans les prochaines années.

« Le développement de notre ancrage aux États-Unis et dans les pays émergents, ainsi que la croissance de l'activité dans les services, la sécurité et la défense demeurent des priorités essentielles. »

Considérez-vous les acquisitions comme une option pour parvenir à un tel équilibre ?

Certainement. Il s'agit d'une option que nous devons envisager, tant pour rééquilibrer notre portefeuille d'activités que pour étendre notre ancrage international. 2010 n'a pas été une année facile pour le marché des fusions-acquisitions. Les vendeurs ont souvent affiché des attentes élevées. EADS n'en continue pas moins d'effectuer des acquisitions ciblées et étudie actuellement des opportunités d'acquisitions de sociétés de taille moyenne en Amérique du Nord et en Europe.

Les services représentent un autre domaine d'activité que vous souhaitez développer dans le cadre du plan stratégique Vision 2020. Quelles ont été les principales réalisations dans ce domaine ?

L'objectif est de développer nos activités de services de manière rentable jusqu'à ce qu'elles représentent 25 % du chiffre d'affaires total d'EADS. Chez Eurocopter, la part des services dans le chiffre d'affaires a déjà franchi la barre des 25 %. En 2010, Astrium a intégré ses filiales Spot Image et Infoterra afin de constituer un nouveau pôle commercial de services de géo-information liés à l'imagerie satellite, optique et radar. Afin de soutenir les efforts internes visant à explorer de nouvelles opportunités, nous avons créé le premier catalogue de services qui porte sur l'ensemble d'EADS.

En ce qui concerne l'année à venir, quelles seront vos priorités ?

Le développement de notre ancrage aux États-Unis et dans les pays émergents, ainsi que la croissance de l'activité dans les services, la sécurité et la défense demeurent des priorités essentielles pour mon organisation et le Groupe dans son ensemble. Nous continuerons à évaluer et poursuivre des opportunités stratégiques, que ce soit par voie de croissance interne, par des partenariats ou encore des acquisitions. Nous avons de solides atouts dans notre portefeuille de produits ainsi que les capacités industrielles nous permettant de nous développer. En outre, nous possédons les ressources financières nécessaires pour faire les acquisitions correspondant à nos besoins.



Marchés et perspectives

Le centre de gravité de l'économie mondiale est en train de se déplacer, avec des conséquences profondes pour l'industrie aéronautique et spatiale. La croissance dans les pays émergents a contribué à atténuer les effets de la crise économique et a soutenu la reprise en Europe et aux États-Unis. Alors que de futurs concurrents naissent dans des pays comme la Chine, l'industrie aéronautique et spatiale ne peut ignorer les opportunités occasionnées par la formation de partenariats mondiaux.

» L'économie mondiale renoue avec la croissance

Une demande accrue

L'économie mondiale a renoué avec la croissance plus rapidement que prévu en 2010, les marchés émergents conduisant la reprise. Après avoir moins souffert que les pays avancés pendant la récession de 2008-2009, ils ont rebondi plus rapidement. Les économies des pays industrialisés ont également retrouvé le chemin de la croissance, mais elles sont pénalisées par des niveaux élevés de dette publique et privée, un fort chômage et un moral des consommateurs en berne.

En 2011, le Fonds monétaire international (FMI) prévoyait une croissance mondiale de 4,2 %, avec un taux de croissance de 6,4 % pour les économies en développement et de 4,2 % pour les pays industrialisés¹⁾.

Les tendances des décennies antérieures indiquent une forte corrélation entre le taux de croissance de l'économie au sens large et le taux de croissance du trafic aérien. La croissance du trafic aérien entraîne à son tour un renouvellement des avions de transport de passagers. Les activités de défense, de sécurité et spatiales sont, elles, davantage alimentées par la demande gouvernementale. La croissance dans ces secteurs est plus étroitement liée aux budgets gouvernementaux ainsi qu'aux priorités stratégiques et aux perceptions des menaces par le grand public.

Une reprise économique toutefois fragile

Cependant, la volatilité persistante sur les marchés financiers montre combien la reprise économique demeure fragile sur les marchés développés, les marchés financiers remettant en question la capacité des États souverains à rembourser leurs dettes. La crise de la dette souveraine dans les pays européens périphériques illustre notamment les défis rencontrés. La morosité des finances publiques dans la plupart des pays développés a entraîné des réductions drastiques des dépenses publiques. Les troubles sociaux, qui ont récemment secoué certains pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ont également renforcé les inquiétudes concernant l'approvisionnement en carburant, doublées de possibles implications pour la croissance économique mondiale.

La reprise du trafic aérien

Le trafic aérien est très sensible à la croissance économique. L'Association du transport aérien international (IATA) prévoyait en 2010 une augmentation de 8,2 % de l'activité passagers et de 20,6 % de l'activité de fret. À la suite de l'augmentation significative des voyages d'affaires (à la marge plus élevée) au second semestre 2010, l'IATA a indiqué, dans ses prévisions de mars 2011, que les compagnies aériennes avaient dégagé 16 milliards de dollars de bénéfices en 2010, contre 9,9 milliards de dollars

1) Prévisions du FMI d'octobre 2010.

de pertes en 2009. On relève cependant de fortes disparités régionales, les compagnies de la zone Asie-Pacifique engrangeant près de la moitié de ces bénéfices.

Les compagnies aériennes nord-américaines ont enregistré une reprise solide, avec une augmentation de la demande passagers de 7,4 %, en glissement annuel, en 2010. L'IATA a revu ses perspectives de croissance du trafic mondial en 2011 à 5,6 % en raison de la hausse escomptée du produit intérieur brut (PIB). Elle a cependant abaissé ses prévisions concernant les bénéfices mondiaux des compagnies aériennes en 2011 à 8,6 milliards de dollars en raison de l'envolée des cours du pétrole.

remplacée par des appareils plus performants en matière de réduction de la consommation de carburant et d'émissions. L'A320neo (jusqu'à 15 % de réduction de la consommation de carburant) mènera la transition vers une plus grande efficacité sur le segment des avions monocouloirs, en attendant le développement d'un appareil entièrement nouveau au cours de la prochaine décennie, lorsqu'une technologie innovante de réacteur arrivera à maturité. Conformément aux prévisions 2010 du marché mondial d'Airbus, près de 26 000 nouveaux appareils de transport de passagers et de fret, d'une valeur de 3 200 milliards de dollars, seront nécessaires au cours



Deux A380 décollant de l'aéroport de Sidney



Ligne d'assemblage final de l'A400M

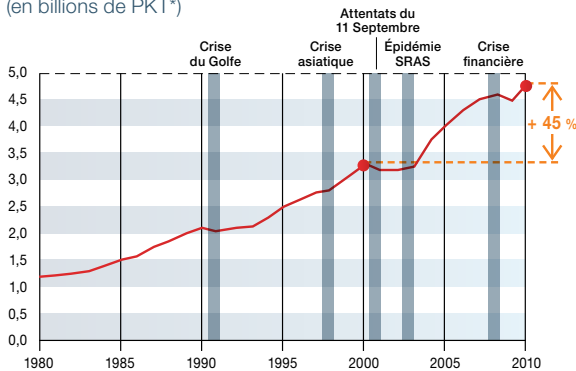
L'expansion des compagnies aériennes émergentes a stimulé la reprise des commandes d'avions. En 2010, Airbus et Boeing ont reçu, à eux deux, 1 269 commandes brutes d'appareils, contre 573 en 2009.

La flotte d'avions en passe de doubler

Avec l'essor des marchés émergents, la flotte d'avions à travers le monde devrait doubler dans les 20 prochaines années. Une grande partie de la flotte actuelle sera

des 20 prochaines années pour répondre à la demande. 25 000 d'entre eux environ seront des avions de passagers, dont 10 000 auront vocation à remplacer des appareils anciens, tandis que les 15 000 autres répondront à une nouvelle demande, principalement sur les marchés en développement. Le segment des appareils monocouloirs, sera essentiellement concerné.

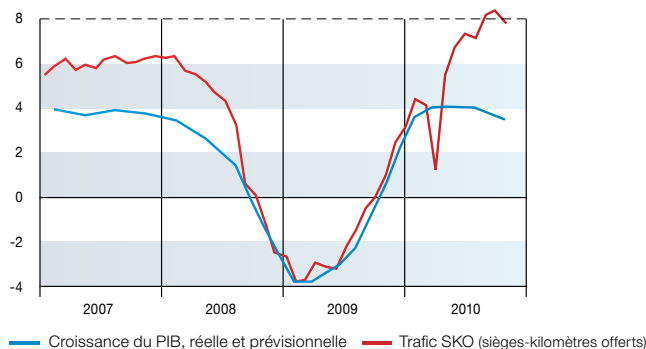
Le trafic aérien résiste aux chocs externes
(en billions de PKT*)



* Passagers kilomètres transportés

Source : OACI, Airbus

Corrélation du trafic aérien et du PIB
(en %)



— Croissance du PIB, réelle et prévisionnelle — Trafic SKO (sièges-kilomètres offerts)

Source : IHS Global Insight (données novembre 2010), OAG (données SKO), Airbus

28 » Les économies émergentes en tête de la reprise

Les clients hors Europe et Amérique du Nord stimulent la croissance

Les pays émergents gagnant en importance, les sociétés aéronautiques, spatiales et de défense mondialisent leurs activités, en allant chercher de nouvelles commandes dans ces pays à la croissance rapide, tout en externalisant une partie de leur production vers ceux-ci.

La Chine demeure l'économie à la croissance la plus

du total mondial du secteur. En 2010, Air China est la première compagnie aérienne au monde en termes de capitalisation boursière, à 20 milliards de dollars, suivie par Singapore Airlines à 14 milliards de dollars, Cathay Pacific à 12 milliards de dollars et China Southern à 11 milliards de dollars.

En prévision de la croissance future, les compagnies aériennes des marchés émergents passent commande



A320neo



EC225



A380 à Hong Kong

rapide du monde, le FMI y prévoit une croissance de 10,5 % en 2010. L'Inde progresse également fortement, avec une hausse de 9,7 % prévue en 2010 tandis que le Brésil est en tête de l'expansion en Amérique latine, avec une croissance de 7,5 %.

Le FMI prévoit que les pays en voie de développement en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes devraient respectivement croître de 9,4 % et 5,7 % en 2010, la demande soutenue du secteur privé indiquant le caractère durable de cette reprise.

En revanche, l'Europe centrale et orientale devrait connaître une expansion de 3,7 % — soit à peine supérieure au taux des économies développées.

Forte création de valeur dans les compagnies aériennes d'Asie-Pacifique

Le trafic aérien se développe parallèlement à la richesse des pays. Selon les prévisions de l'IATA, le nombre mondial de passagers augmentera de 2,5 milliards en 2009 à 3,3 milliards d'ici fin 2014.

Sur cette augmentation de 800 millions de passagers, 360 millions proviendront de la région Asie-Pacifique. Les compagnies aériennes, en croissance rapide dans cette région, sont déjà les plus rentables du monde. L'IATA indique qu'elles ont dégagé 7,6 milliards de dollars de bénéfices en 2010, soit près de la moitié

de nouveaux appareils en grand nombre.

Les clients de la zone Asie-Pacifique et du Moyen-Orient représentent à présent environ la moitié du carnet de commandes d'EADS, la majorité de ces commandes portant sur des appareils Airbus.

Pour rappel, en 2002, ces régions ne contribuaient au chiffre d'affaires d'EADS qu'à hauteur de 10 %. D'après PricewaterhouseCoopers, d'ici 2028, les régions situées hors d'Europe et d'Amérique du Nord détiendront la moitié environ des avions commerciaux en service.

Conformément aux données rassemblées dans les prévisions 2010 du marché mondial par Airbus, dans les pays développés comme l'Europe ou les États-Unis, en 2009, chaque personne effectuait, en moyenne, entre un et deux voyages aériens par an. Les pays émergents comme la Chine (0,2 voyage environ) et l'Inde (moins de 0,1 voyage) sont demeurés très loin derrière. Cependant, le déplacement aérien dans ces pays devrait augmenter de manière significative car le dynamisme de la croissance se traduit par une hausse du niveau de vie.

Intérêts industriels en jeu

En plus d'apporter de nouvelles opportunités de marché, les pays émergents offrent les avantages d'une chaîne d'approvisionnement plus étendue et d'un réservoir de talents assez vaste.



A380 effectuant des essais à Shanghai



Solutions de sécurité

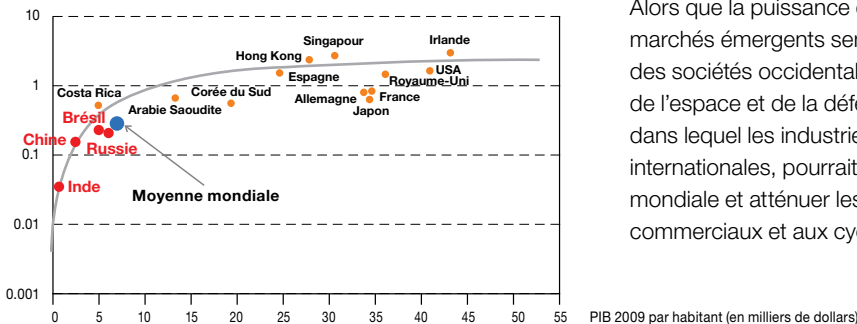
La mise en place d'une implantation industrielle prend plus de temps dans le secteur aéronautique et spatial que dans bien d'autres secteurs de haute technologie. Les fournisseurs de l'aéronautique, de l'espace et de la défense ne sont pas interchangeablement facilement : ils ont en effet des volumes de production relativement faibles mais un niveau d'investissement élevé en capital intellectuel et en certifications. De même, la pénétration d'un marché étranger augmente généralement le risque de transfert des technologies et du savoir-faire industriel.

De nombreux pays émergents développent leurs industries aéronautiques et spatiales locales. Les gouvernements qui passent des commandes importantes le font souvent à la condition qu'une partie de la production ou des achats liés soit basée dans leurs pays. Même si cette contrainte entraîne le développement de nouveaux partenaires industriels dûment qualifiés, elle génère également le risque de faire émerger de nouveaux concurrents.

Les avionneurs des pays émergents ont fait part de leur ambition de concurrencer le duopole actuel détenu par Airbus et Boeing. Embraer au Brésil, Commercial Aircraft Corporation en Chine (Comac) et Superjet International, une coentreprise russo-italienne, cherchent toutes à gagner des parts de marché dans le secteur de l'aviation commerciale. Alors que la puissance économique croissante des marchés émergents semble menacer l'hégémonie des sociétés occidentales spécialistes de l'aéronautique, de l'espace et de la défense, un monde plus multipolaire, dans lequel les industriels formeraient des alliances internationales, pourrait en définitive bénéficier à l'économie mondiale et atténuer les risques associés aux déséquilibres commerciaux et aux cycles commerciaux régionaux.

» **Les économies émergentes sur le point de connaître une forte croissance des déplacements aériens**

(en nombre de voyages* par personne en 2009)



* Passagers provenant du pays respectif.

Source : IATA PaxIS, Global Insight, Airbus

» Transformation de la demande dans les secteurs de la défense, de la sécurité et de l'espace

Restriction des dépenses de défense

Les États-Unis continuent d'afficher de loin le plus important budget de défense. D'après les recherches de l'Institut international de recherche pour la paix de Stockholm (SIPRI), les États-Unis ont réalisé 661 milliards de dollars de dépenses militaires en 2009, la France 63,9 milliards, le Royaume-Uni 58,3 milliards, l'Allemagne 45,6 milliards et l'Espagne 18,3 milliards.



Eurofighter

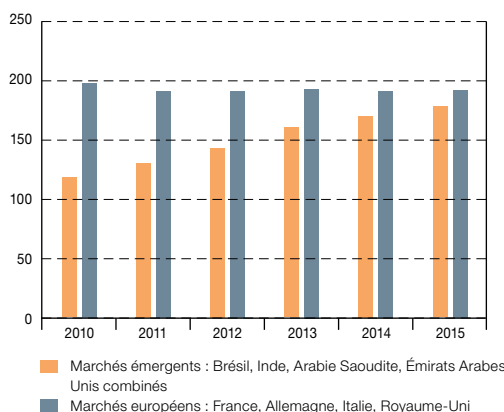


A400M



Satellite Astra-3B

» Dépenses de défense : marchés européens par rapport aux marchés émergents (en 2010, en milliards de dollars)



Source : budget de la défense - Jane's defence budget

Les budgets de défense des pays d'origine du Groupe connaîtront des réductions dans les années à venir, même si les répercussions sur le secteur ne sont pas encore claires. Aux États-Unis, les plus grands programmes de défense sont soumis à des restrictions drastiques tandis que d'autres pays préfèrent gagner en efficacité dans leurs activités, tout en protégeant leurs investissements en nouveaux équipements. Dans le cadre de ses efforts pour réduire les dépenses de défense, l'Allemagne a décidé de transformer ses forces militaires en une armée entièrement professionnelle à partir de 2011.

Les pays émergents consacrent, dans tous les cas, bien plus à leurs dépenses de défense qu'il y a dix ans. Les budgets de l'Arabie Saoudite et de l'Inde, par exemple, ont augmenté de deux tiers et celui du Brésil de plus d'un tiers.

Les exportations de l'Union européenne et de l'Amérique du Nord dans le domaine de la défense ont augmenté de manière spectaculaire ces dernières années à destination de pays comme la Turquie, le Pakistan, Singapour, les pays baltes, les Émirats Arabes Unis, le Qatar, la Malaisie et le Japon.

Les stratégies de défense et de sécurité s'adaptent aux nouvelles réalités

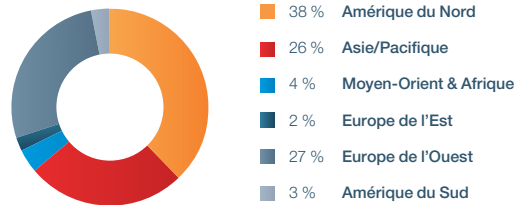
Les alliances changeantes, la prolifération nucléaire, les catastrophes naturelles de grande ampleur, le terrorisme et la guerre électronique amènent tous les pays à revoir leurs stratégies de défense. Celles-ci nécessitent les capacités de grands systèmes complexes qui permettent à différents services et à différentes plates-formes de travailler ensemble. Le nouveau concept stratégique de l'OTAN, convenu en novembre 2010, a réaffirmé l'engagement de l'alliance vis-à-vis de la dissuasion nucléaire, tout en renforçant l'accent mis sur la défense antimissile, la protection contre le terrorisme et la lutte contre la guerre électronique. L'OTAN a également cherché à renforcer la coopération avec la Russie, en particulier grâce à une défense antimissile mutuelle. En Europe, le besoin de réduire les dépenses du secteur public, tout en maintenant des capacités de défense, donne naissance à des initiatives de coopération entre les pays. Le Royaume-Uni et la France ont notamment signé des accords en 2010 pour partager leurs ressources dans des domaines comme la recherche sur les têtes nucléaires, les avions de transport militaire et, éventuellement, les avions de ravitaillement en vol. La guerre électronique est l'une des nouvelles menaces qui pèsent et elle devrait gagner en importance. Les instances de sécurité des pays occidentaux rapportent déjà, chaque mois, des milliers de courriels malveillants conçus pour perturber les systèmes informatiques d'importance vitale pour les infrastructures nationales critiques. Les gouvernements sont par conséquent en train d'opter pour un classement des attaques électroniques parmi les menaces de premier plan. Le marché de la cybersécurité, estimé à environ 8 milliards de dollars en 2009, devrait progresser pour atteindre 27 milliards de dollars en 2018.

Importance stratégique de l'espace

L'espace a un rôle de plus en plus important dans la défense et la sécurité des pays. La surveillance par satellite joue déjà un rôle vital dans les zones de conflit comme l'Afghanistan, dans les communications militaires et dans les opérations de secours.

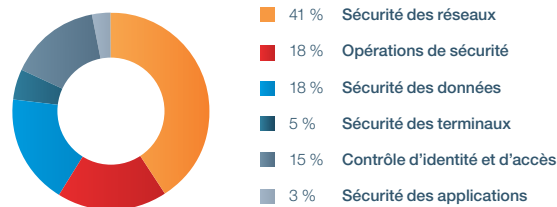
Les sociétés privées sont de plus en plus présentes dans le secteur spatial et les agences spatiales nationales, et les gouvernements commencent à reconsidérer leur rôle. Les tendances montrent un mouvement de désaffection vis-à-vis des grands programmes gouvernementaux pour privilégier des projets spatiaux commerciaux, gérés rigoureusement et moins coûteux. Dans un avenir proche,

» Marché de la cybersécurité : dépenses par région en 2010



Source : Frost & Sullivan

» Marché de la cybersécurité : dépenses par segment en 2010



Source : Frost & Sullivan

les lancements de charges utiles scientifiques suborbitales et les vols d'essai de véhicules pilotés pourraient être effectués par des sociétés privées.

Le nombre de lancements de satellites commerciaux devrait plus que doubler pendant la prochaine décennie. En conséquence, le secteur de la production de satellites devrait générer un chiffre d'affaires supérieur à 26 milliards de dollars pendant les dix prochaines années. L'amélioration relative de l'économie et des marchés financiers en 2010 pourrait conduire à une augmentation des fusions-acquisitions, en particulier dans le secteur des services de satellites.

Les grands pays asiatiques ont déjà fait part de leurs ambitions accrues dans l'industrie spatiale. La Chine et l'Inde se préparent toutes deux à envoyer des robots pour des missions lunaires dans les dix prochaines années. Au moment où les dépenses spatiales sont restreintes aux États-Unis et en Europe, ces pays ont la possibilité de rattraper leur retard rapidement. La Chine, par exemple, a indiqué que son objectif était de conquérir 20 % de l'industrie spatiale mondiale d'ici 2015.

A photograph of a German fighter jet, likely a Eurofighter Typhoon, on a tarmac. The aircraft is grey with a German flag on the tail. The wings are mounted on red support stands. The background shows a line of tall pine trees under a clear blue sky. The text 'suc pere' is overlaid in a large, white, sans-serif font, with a slash between 'suc' and 'pere'.

suc
pere



cées
nnes

« Nous sommes fiers d'avoir des appareils opérationnels pendant les missions difficiles. »

— Anton Ottowitz

Technicien d'équipement de vol,
Cassidian

Cassidian construit des produits qui doivent supporter les conditions opérationnelles les plus exigeantes – et ce pendant plusieurs décennies. Le savoir-faire dans la maintenance et les services liés, ainsi que les opérations de modernisation technologiques, sont la garantie que des avions comme l'Eurofighter continueront à répondre aux besoins des clients.





36 L'année 2010

8 juin 2010

Un avion vole pour la première fois avec un biocarburant à base d'algues.

Au Salon aéronautique de Berlin 2010, EADS présente le premier avion au monde à voler avec un biocarburant pur fabriqué à partir d'algues. Le Diamond Aircraft DA42 effectue des vols de démonstration quotidiens.



UH-72A



Célébrations à l'occasion du 10^e anniversaire du Groupe



Salon aéronautique de Berlin

4 mars 2010

EADS North America livre le 100^e UH-72A.

EADS North America livre son 100^e hélicoptère utilitaire léger UH-72A Lakota à l'armée américaine dans les délais et le respect du budget, prouvant encore une fois la fiabilité de ce programme, couronné de succès, qui vient à l'appui de la sécurité militaire et intérieure des États-Unis.

8 juin 2010

EADS fête son 10^e anniversaire.

Pour fêter son 10^e anniversaire, EADS invite 10 000 écoliers à travers l'Europe à visiter ses sites. EADS a ensuite dévoilé la nouvelle identité de sa marque, avec un logo modernisé du Groupe et une meilleure intégration des marques de ses Divisions.

29 juin 2010

Euro Hawk effectue son vol inaugural.

Le drone Euro Hawk, construit par Cassidian et Northrop Grumman Corporation, réussit son premier vol et atteint une altitude de 32 000 pieds au-dessus du désert de Palmdale, en Californie. L'Euro Hawk a une envergure supérieure à celle d'un avion de ligne commercial, une autonomie de 30 heures, et peut voler à une altitude maximale supérieure à 60 000 pieds.

Juin et juillet 2010

Les Salons aéronautiques de Berlin et Farnborough marquent la reprise.

Signe manifeste de reprise, Airbus reçoit des commandes fermes de plus de 15,3 milliards de dollars lors du Salon aéronautique de Berlin, dont une commande de 32 A380 d'une valeur d'environ 11,5 milliards de dollars. Quelques semaines plus tard seulement, lors du Salon aéronautique de Farnborough, des compagnies aériennes commandent 255 appareils d'une valeur d'environ 28 milliards de dollars.



Cri-Cri

2 septembre 2010

Cri-Cri, l'avion 100 % électrique, décolle.

Le Cri-Cri, premier avion de voltige entièrement électrique jamais construit, effectue son vol inaugural à l'aéroport du Bourget, près de Paris. EADS Innovation Works a développé cet appareil en partenariat avec Aero Composites Saintonge et l'association Green Cri-Cri.



A400M

20 octobre 2010

Eurocopter crée une filiale indienne.

Eurocopter inaugure sa nouvelle filiale indienne, avec l'objectif de se déployer sur ce marché à la croissance rapide. Eurocopter étoffe ainsi son réseau de support et de services dans ce pays, tout en continuant à développer la relation tissée depuis quatre décennies avec l'industrie indienne.

5 novembre 2010

Accord A400M conclu.

EADS et Airbus concluent des négociations avec les sept États-clients de lancement de l'avion de transport A400M. L'accord, finalisé à Toulouse, détaille l'accord de principe conclu en mars 2010 et constitue une étape importante vers une modification du contrat tenant compte de la complexité technique du programme.

29 décembre 2010

41^e lancement réussi consécutif pour Ariane 5.

Le lanceur Ariane 5 décolle avec succès de Kourou, en Guyane française, pour la 41^e fois consécutive. Il place deux satellites de télécommunications en orbite, Hispasat 1E et KOREASAT 6.



Ariane 5



Nouvelle filiale indienne d'Eurocopter

1^{er} décembre 2010

Airbus propose l'A320neo.

Airbus décide de proposer de nouveaux moteurs plus économes en carburant en option, pour la famille A320, celle qui remporte le plus grand succès commercial. L'A320neo (nouvelle option moteur) intègre également de nouvelles extrémités d'ailes appelées *sharklets*. Les économies de carburant vont jusqu'à 15 %. Les livraisons devraient commencer en 2015.

7 décembre 2010

Airbus entame la production du premier corps du fuselage de l'A350 XWB.

Airbus commence la fabrication du premier corps en fibre de carbone destiné au fuselage de l'A350 XWB dans son usine de production d'Illescas, en Espagne. Alors que la majeure partie du fuselage de l'A350 XWB est constituée de panneaux, plus faciles à fabriquer et à assembler, Airbus a sélectionné un fuselage en forme de « tonneau » comme structure optimale pour la partie arrière.



La reprise du secteur de l'aviation a été plus forte que prévu, ce qui a conduit à un record de livraisons commerciales et à une augmentation des commandes. À des taux de change au niveau de ceux de 2010, la rentabilité devrait s'améliorer à moyen terme, grâce à des cadences de production s'intensifiant pour répondre à la demande, à des prix plus élevés et à une réduction des coûts du programme A380.

Airbus a livré un nombre record d'avions pour la huitième année consécutive et, les conditions économiques s'améliorant, les prises de commandes ont été plus élevées que prévu. D'importants progrès ont été accomplis dans les programmes clés, notamment l'A400M, l'A380 et l'A350 XWB. Alors que les coûts associés à la montée en cadence de la production de l'A380, ainsi que la faiblesse du dollar dans le carnet de couvertures, continuent de pénaliser la rentabilité, la route est à présent libre pour une amélioration

de la performance financière sous-jacente à moyen terme, aux taux de change de 2010.

Le chiffre d'affaires a progressé de 7 %, à 30 milliards d'euros (2009 : 28,1 milliards d'euros), compte tenu de la hausse des livraisons. L'EBIT* s'est établi à 305 millions d'euros (2009 : - 1,4 milliard d'euros). À la fin de l'année, le carnet de commandes total d'Airbus comptabilisait 3 552 avions commerciaux et 241 avions de transport militaire. Le carnet de commandes consolidé d'Airbus était évalué à 400,4 milliards d'euros (fin 2009 : 339,7 milliards d'euros).

» Division Airbus¹⁾

(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	29 978	28 067	+ 7 %
R&D autofinancée	2 321	2 306	+ 1 %
EBIT*	305	- 1 371	-
Prises de commandes	68 223	23 904	+ 185 %
Carnet de commandes	400 400	339 722	+ 18 %

1) À la suite de l'intégration de l'ancienne division Avions de Transport Militaire, Airbus répartit désormais ses activités et résultats en deux pôles : Airbus Commercial et Airbus Military. Le périmètre d'Airbus Commercial comprend EFW et les activités d'aérostructures, une fois leur réorganisation achevée, mais exclut l'A400M. Airbus Military intègre l'ensemble des activités liées à l'A400M. Les éliminations sont traitées au niveau de la Division.

* Sauf mention contraire, les résultats opérationnels (EBIT*) indiqués dans le présent rapport s'entendent avant intérêts et impôts, amortissement des écarts d'acquisition et éléments exceptionnels.

Livraisons records

La Division a établi un nouveau record, avec 510 avions commerciaux livrés (2009 : 498) à 94 clients, dont 19 sont nouveaux. Les livraisons d'avions militaires ont également atteint un niveau élevé, avec 20 appareils fournis aux forces armées en Europe, aux États-Unis et en Amérique latine (2009 : 16 appareils).

Les nouvelles commandes ont augmenté après une baisse en 2009. Airbus a enregistré 644 commandes commerciales brutes (574 en valeur nette après annulations), contre 310 en 2009. La valeur des nouvelles commandes a dépassé 84 milliards de dollars bruts (74 milliards de dollars nets), aux prix catalogue. Ces chiffres représentent une part brute de 51 % du nombre des avions de passagers de plus de 100 sièges vendus dans le monde (52 % en part nette).



A320neo

Airbus Military a remporté 21 commandes d'avions de transport moyens et légers (2009 : 15), prouvant son leadership sur ce segment du marché.

Airbus a nettement réduit les risques sur ses programmes principaux. Un accord a été trouvé avec les sept États-clients de lancement de l'A400M pour modifier le contrat original afin de tenir compte de la complexité technique du programme. Dans le cadre du programme A380, Airbus a livré 18 appareils (10 en 2009), confirmant ainsi la stabilisation des processus industriels. Par ailleurs, la production des premiers composants et sous-ensembles de l'A350 XWB a commencé. Airbus prévoit les premières livraisons au second semestre 2013. Le calendrier est serré compte tenu de la grande complexité technologique de ce programme.

A320neo

Airbus a lancé l'A320neo (nouvelle option moteur), dérivé de sa famille monocouloir dont le succès ne se dément pas. Ce nouvel avion utilisera la dernière technologie de moteur disponible. Prévu pour entrer en service en 2015, il consommera 15 % de carburant en moins que la famille A320 actuelle, ce qui se traduira par une économie de 3 600 tonnes d'émissions de CO₂ par appareil et par an. La compagnie Virgin America est le premier client de ce nouvel avion, avec une commande ferme de 30 A320neo en décembre 2010.

Hausse de la production

Pendant ce temps, afin de faire face à la hausse des cadences de production pour l'A320 et l'A330, Airbus a recruté 2 200 nouveaux collaborateurs en 2010 et prévoit d'embaucher jusqu'à 3 000 salariés supplémentaires en 2011. Ces cadences devraient encore augmenter et de nouveaux programmes sont entrés en phase de production en série.

Premiers vols commerciaux avec du biocarburant

En Amérique latine, Airbus a effectué, en partenariat avec la compagnie TAM Airlines, le premier vol d'un A320 alimenté en biocarburant fabriqué à base de jatropha. Airbus prendra également en charge les premiers vols quotidiens au monde avec du biocarburant, qui devraient débuter en Allemagne en 2011.

Gains de compétitivité

Airbus a augmenté sa compétitivité grâce au programme Power8 qui a largement dépassé, fin 2010, son objectif d'économies annuelles brutes de 2,1 milliards d'euros par rapport à la base de coûts projetée. Airbus continue sur sa lancée avec Power8 Plus, un programme de réduction des coûts à l'échelle du Groupe.



A330-200F



Le bâtiment A350 XWB, équipé de panneaux solaires

(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	27 673	26 370	+ 5 %
R&D autofinancée	2 311	2 293	+ 1 %
EBIT*	291	386	- 25 %
Prises de commandes	68 210	23 461	+ 191 %
Carnet de commandes	378 907	320 321	+ 18 %
Nombre d'appareils	2010	2009	Variation
Livraisons	510	498	+ 2 %
Carnet de commandes	3 552	3 488	+ 2 %

Le chiffre d'affaires d'Airbus Commercial s'est élevé à 27,7 milliards d'euros (2009 : 26,4 milliards d'euros) malgré la dégradation des taux de change. Cette hausse est liée à l'augmentation des livraisons et à la part plus importante des gros appareils, y compris l'A380, ainsi qu'à une amélioration des prix. Malgré cette progression du chiffre d'affaires, l'EBIT* a baissé à 291 millions d'euros (2009 : 386 millions d'euros), principalement en raison de la dégradation du taux de couverture. Les coûts élevés du programme A380 ont continué de peser de manière significative sur l'EBIT*. À moyen terme, cependant, avec des taux de change équivalents à ceux de 2010, la rentabilité devrait progresser du fait de la hausse des volumes, des prix des avions livrés ainsi que des gains de productivité sur l'A380.

Évolution de la famille court-courrier

En réponse à la demande d'avions plus éco-efficients, Airbus a décidé de proposer sa famille A320, la plus vendue au monde, dans une nouvelle version, disponible en option, avec des réacteurs plus économes en carburant. En plus d'une baisse significative de la consommation de carburant et des émissions de carbone, l'A320neo est équipé d'extrémités de voilure, baptisées *sharklets*, qui contribuent aux économies de kérosène. Il offre également une réduction à deux chiffres des émissions de NOx, des moteurs plus silencieux, des coûts d'exploitation plus faibles et jusqu'à 500 nautiques (950 km) de rayon d'action supplémentaire (ou deux tonnes de charge utile en plus).

Virgin America a été le premier client de l'A320neo en 2010. IndiGo, compagnie indienne à bas prix, a signé début 2011 un protocole d'accord en vue de l'achat de 150 A320neo et 30 A320. En tout, la famille A320, destinée au marché des court-courriers, a remporté 416 commandes nettes et le carnet de commandes total a augmenté à 2 418 à la fin de l'année 2010 (2009 : 2 403). Airbus a livré 401 avions de cette famille au cours de l'année.

La cadence de production a augmenté de 34 à 36 appareils par mois en 2010 et progressera à 38 par mois au second semestre 2011, puis à 40 appareils début 2012.

Le nouvel avion long-courrier

L'A350 XWB a continué d'attirer des clients stratégiques, propulsant le total des commandes à 583 et le nombre des



Ligne d'assemblage final de l'A330

clients à 36. En peu de temps, l'A350 XWB a remporté une part non négligeable du marché mondial des avions long-courriers de taille moyenne, démontrant son intérêt pour les compagnies aériennes.

La production a commencé en 2010, avec la fabrication des premiers composants et sous-ensembles principaux. Les bancs d'essai systèmes ont commencé en décembre 2010. Le travail sur la ligne d'assemblage final devrait débuter fin 2011, avec une mise en service de l'appareil prévue au second semestre 2013.

Par rapport aux appareils de la génération actuelle dans cette catégorie, l'A350 XWB incarne un changement radical en termes d'efficacité opérationnelle, avec une consommation de carburant nettement moindre et une réduction des émissions de carbone. Pour les passagers, la cabine extra-large offrira les normes les plus élevées de confort en vol, avec une conception intérieure spacieuse, des hublots plus larges et des aménagements de pointe.

L'A380 attire les passagers

Fin 2010, 41 A380 en service avaient transporté près de neuf millions de passagers, dans 20 aéroports, à travers le monde. Les compagnies aériennes confirment que l'A380 améliore leur compétitivité et leur rentabilité car il consomme 20 % de carburant en moins par siège que son concurrent le plus proche, génère des taux d'occupation nettement plus élevés et réduit les niveaux sonores.

En 2010, Emirates a passé une commande supplémentaire de 32 A380, ce qui porte le carnet de commandes total à 193 et le nombre total de commandes du programme (y compris les avions déjà livrés) à 234. Airbus a réalisé une percée commerciale grâce à la signature d'un protocole d'accord pour l'A380 avec une compagnie aérienne japonaise.

Airbus a livré 18 A380 en 2010 grâce à une nette amélioration des processus industriels de la production en série. Les problèmes rencontrés avec les fournisseurs et l'incident, très médiatisé, survenu sur le moteur fabriqué par Rolls-Royce ont toutefois ralenti les livraisons qui auraient pu être encore plus élevées. La montée en cadence de la production se poursuivra en 2011, avec pour objectif trois appareils par mois en 2012.

Mise en service de l'avion cargo A330

En conjuguant, pour le plus grand bénéfice de ses clients, l'attrait de son rayon d'action et de sa charge utile, l'avion cargo A330 a obtenu sa certification en vol. Fin 2010, il était déjà en exploitation chez trois clients. Il a remporté 66 commandes auprès de 11 clients.

Un nombre record de 91 appareils de la famille de long-courriers A330/A340 ont été livrés. En raison de la demande soutenue du marché, Airbus a décidé, début 2011, d'augmenter le taux de production de la famille A330 de huit à neuf pour le début 2012, et à dix au deuxième trimestre 2013.



Production de l'A400M



A330 MRTT

(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	2 684	2 235	+ 20 %
R&D autofinancée	10	13	- 23 %
EBIT*	21	- 1 754	-
Prises de commandes	152	637	- 76 %
Carnet de commandes	22 819	20 686	+ 10 %

Nombre d'appareils	2010	2009	Variation
Livraisons	20	16	+ 25 %
Carnet de commandes	241	250	- 4 %

Le chiffre d'affaires d'Airbus Military a atteint 2,7 milliards d'euros, en augmentation par rapport à 2009 (2,2 milliards d'euros). La comptabilisation d'un chiffre d'affaires plus élevé au titre de l'A400M a été en partie compensée par la baisse du chiffre d'affaires des avions ravitailleurs et des avions de transport moyens et légers. En 2010, EADS a renoué avec la méthode du pourcentage à terminaison fondée sur le franchissement d'étapes majeures pour la comptabilisation du chiffre d'affaires de l'A400M.

L'EBIT* d'Airbus Military s'élève à 21 millions d'euros (2009 : - 1,75 milliard d'euros), l'impact de l'A400M ayant été neutre en 2010 par rapport à la perte importante de 2009.

L'A400M sur la bonne voie

À la suite du nouveau calendrier convenu avec les États-clients, l'A400M est sur la bonne voie pour une livraison à son premier client, l'armée de l'air française, fin 2012 ou début 2013.

Les quatre avions de développement qui volent actuellement comptabilisent plus de 1 000 heures de vol réalisées à l'occasion de plus de 300 vols d'essai. La production en série commencera en 2011 et la certification civile est prévue pour fin 2011.

Le nombre total de commandes pour cet avion est de 174, y compris celle des États-clients et de la Malaisie. Airbus Military estime le marché à l'export de cet appareil de transport polyvalent à 400 exemplaires environ jusqu'en 2030.

Certification acquise pour l'A330 MRTT

L'A330 MRTT, l'avion ravitailleur multirôle dérivé de l'A330, a atteint l'étape finale de sa production après avoir obtenu sa certification civile et militaire. Deux MRTT attendaient d'être livrés à l'armée de l'air australienne fin 2010. Cinq autres effectuaient des vols d'essai en fin d'année, dont quatre en cours de conversion. Un A330 MRTT destiné à l'armée de l'air britannique a brillamment réussi une série de contacts à sec avec un avion receveur.



A400M

Avec 28 commandes remportées auprès de quatre armées de l'air, l'A330 MRTT a prouvé qu'il était le ravitailleur le plus compétitif sur les marchés à l'international. Fort de ces précédents succès, EADS North America a été choisi en 2010 par le ministère américain de la Défense pour présenter une offre dans le cadre du programme de remplacement de ses avions ravitailleurs. Le contrat a finalement été attribué à Boeing le 24 février 2011.

Croissance du transport moyen et léger

Airbus Military a continué de dominer le marché des avions de transport et de surveillance moyens et légers. Malgré les pressions budgétaires sur le secteur public, les livraisons et les commandes ont augmenté. Airbus Military a remporté 21 commandes et livré 20 appareils, contre 15 commandes et 16 livraisons en 2009.

Parmi les commandes les plus remarquables de 2010 figurent, entre autres, huit avions de transport militaire CN235 pour la France, ainsi que trois CN235 de patrouille maritime pour les garde-côtes américains, qui viennent s'ajouter aux 11 unités acquises les années précédentes.

Airbus Military continue de développer sa gamme de produits. La version C295 de « chasse anti-sous-marins », par exemple, a obtenu sa certification de sécurité militaire.

» Perspectives

En 2011, Airbus Commercial vise une nouvelle augmentation de ses livraisons, entre 520 et 530 unités. La demande soutenue des compagnies aériennes pour des appareils neufs et plus éco-efficients se traduira par un nombre de nouvelles commandes supérieur à celui des livraisons.

Airbus Military commencera la production en série de l'A400M et avancera vers la certification civile de l'appareil, dont l'obtention est prévue avant la fin de l'année 2011.

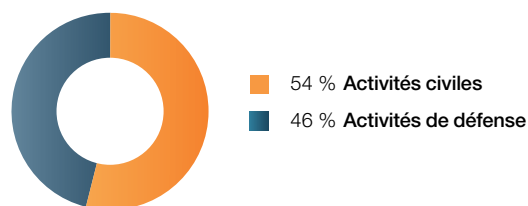
En termes financiers, la rentabilité de la Division devrait rester stable à court terme, mais la rentabilité sous-jacente d'Airbus Commercial (EBIT* avant éléments non récurrents) devrait s'améliorer nettement en 2012, grâce à des volumes plus élevés, des prix plus avantageux et une amélioration de la performance de l'A380.



Eurocopter a dégagé un chiffre d'affaires plus élevé, les activités dans les services et le domaine militaire ayant compensé la diminution des livraisons d'hélicoptères civils. La Division a réalisé des progrès significatifs en matière d'innovation et d'efficacité, préparant ainsi la reprise du marché civil, prévue à l'horizon 2012.

(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	4 830	4 570	+ 6 %
R&D autofinancée	189	164	+ 15 %
EBIT*	183	263	- 30 %
Prises de commandes	4 316	5 810	- 26 %
Carnet de commandes	14 550	15 064	- 3 %

» Chiffre d'affaires par marché (en % du chiffre d'affaires externe)



Une activité plus importante dans les services et les programmes gouvernementaux a conduit à l'augmentation du chiffre d'affaires d'Eurocopter en 2010, malgré la diminution des livraisons civiles liée à la reprise assez lente sur le plan commercial. Eurocopter a continué d'investir dans sa gamme de produits et d'étendre son ancrage mondial afin de se préparer pour les marchés du futur. Son programme de réorganisation, SHAPE, a commencé à porter ses fruits avec des gains de productivité.

Le chiffre d'affaires a augmenté à 4,8 milliards d'euros (2009 : 4,6 milliards d'euros), traduisant une combinaison favorable entre la hausse du chiffre d'affaires des activités de support et celle des activités gouvernementales.

Les livraisons ont porté sur 28 hélicoptères militaires polyvalents NH90 et 15 hélicoptères de combat Tigre, soit deux fois plus qu'en 2009 pour ces deux appareils. Les 3 premiers EC725 ont été livrés aux forces armées brésiliennes sur les 50 initialement prévus. Le total des livraisons s'élève à 527 (2009 : 558).

Les livraisons d'hélicoptères neufs ont représenté 53 % du chiffre d'affaires de 2010 d'Eurocopter, contre 36 % pour les activités de support et de services.

Les 11 % restants de chiffre d'affaires ont été générés par le développement et les autres activités. L'EBIT* a

baissé à 183 millions d'euros (2009 : 263 millions d'euros), pénalisé par une charge dans le cadre du programme NH90, une charge de restructuration et des investissements produits plus élevés.

Stabilité des commandes

Les commandes nettes d'appareils neufs ont été stables à 346 (2009 : 344) et se répartissent équitablement entre commandes civiles (51 %) et militaires (49 %). Parmi ces commandes figurent les contrats Super Puma pour la Malaisie et le Mexique, ainsi que des commandes supplémentaires d'hélicoptères utilitaires légers pour les États-Unis.

Le ministère de la Défense du Kazakhstan a signé un protocole d'accord portant sur l'achat de 45 hélicoptères moyens EC145 sur six ans. Le carnet de commandes en fin d'année recule légèrement, à 14,6 milliards d'euros (2009 : 15,1 milliards d'euros) pour 1 122 hélicoptères.

Les commandes de nouveaux hélicoptères ont représenté 49 % du total des commandes, suivies de 42 % pour les services et 9 % pour le développement et les autres activités. Sur le total des commandes enregistrées en 2010, 73 % concernent des ventes à l'exportation (2009 : 65 %).



Démonstrateur X3

Faits stratégiques marquants

Dans le cadre de ses efforts d'innovation stratégique, Eurocopter a réussi le premier vol d'essai du nouveau démonstrateur d'hélicoptère X3 à long rayon d'action et grande vitesse.

Équipé d'un rotor principal et de deux hélices installées de part et d'autre de l'appareil sur des ailes courtes, l'appareil combine les capacités de vol stationnaire d'un hélicoptère et la vitesse d'un avion.

Eurocopter a poursuivi son expansion sur la scène internationale : Eurocopter India a été inaugurée avec l'objectif d'élargir son ancrage commercial et de renforcer le réseau de support et de services dans le pays. Au Brésil, la construction d'un site supplémentaire de production et de maintenance des 50 hélicoptères moyens EC725 achetés par le gouvernement brésilien a commencé. Un nouveau site plus important a ouvert ses portes à Singapour début 2011.

Le vol inaugural du deuxième prototype EC175 a eu lieu avec succès, marquant une étape décisive dans ce programme, mené conjointement avec l'industrie chinoise.

» Perspectives

La reprise du secteur civil est lente, notamment en raison du nombre élevé d'hélicoptères d'occasion présents sur le marché. Une amélioration est prévue à partir de 2012. Dans le secteur militaire, les perspectives dépendent des politiques budgétaires des gouvernements qui peuvent peser sur les commandes militaires et parapubliques.

En 2011, Eurocopter poursuivra sa stratégie d'innovation en investissant dans le développement et la modernisation de nouveaux produits et services. Le réseau de capacités industrielles et de centres de formation et maintenance de la Division sera encore étendu.

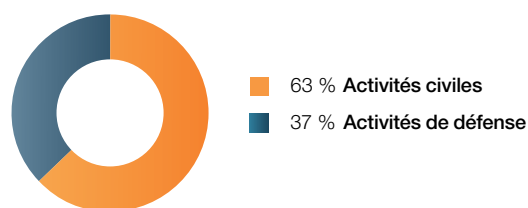
Le plan d'amélioration SHAPE, mis en place en 2010, doit produire 200 millions d'euros d'économies d'ici 2011 ; il a déjà atteint la moitié de ces objectifs. Par ailleurs, SHAPE a déjà obtenu des résultats au niveau du développement des nouveaux produits, de l'amélioration du service client, de l'innovation et de la rationalisation de l'organisation.



En 2010, Astrium a démontré sa capacité à exécuter ses programmes en toute fiabilité. Le dynamisme des commandes s'est prolongé, malgré une concurrence accrue et des contraintes budgétaires gouvernementales.

(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	5 003	4 799	+ 4 %
R&D autofinancée	85	74	+ 15 %
EBIT*	283	261	+ 8 %
Prises de commandes	6 037	8 285	- 27 %
Carnet de commandes	15 760	14 653	+ 8 %

» Chiffre d'affaires par marché (en % du chiffre d'affaires externe)



Astrium a une fois de plus démontré ses excellentes capacités en matière de qualité de produits et d'exécution de programme.

Le puissant lanceur Ariane 5 n'a pas failli à sa réputation de fiabilité, en réussissant son 41^e lancement consécutif. En 2010, six lanceurs Ariane 5 et dix satellites ont été lancés avec succès. Le tir d'acceptation du missile balistique M51 pour la France a eu lieu, dans les délais, au cours de l'été 2010. Astrium Space Transportation a livré, pour la Station spatiale internationale, le deuxième des cinq véhicules de transfert automatique (ATV) à la base de Kourou, en Guyane française et cet ATV a été lancé début 2011.

Le chiffre d'affaires a légèrement augmenté, à 5 milliards d'euros (2009 : 4,8 milliards d'euros), avec des contributions importantes des activités militaires et institutionnelles. Par rapport à 2009, la croissance du chiffre d'affaires a été plus soutenue qu'il n'y paraît car le chiffre d'affaires de 2009 était dopé par un effet de rattrapage exceptionnel de 0,2 milliard d'euros, au titre de primes perçues pour la mise en orbite de satellites.

La croissance et la productivité des services militaires et de défense ainsi que l'amélioration opérationnelle des activités institutionnelles ont permis une hausse des investissements dans la recherche et le développement, tout en contribuant à augmenter l'EBIT* de 8 %, à 283 millions d'euros (2009 : 261 millions d'euros). La marge d'EBIT* s'est améliorée à 5,7 % (2009 : 5,4 %).

Solidité du carnet de commandes

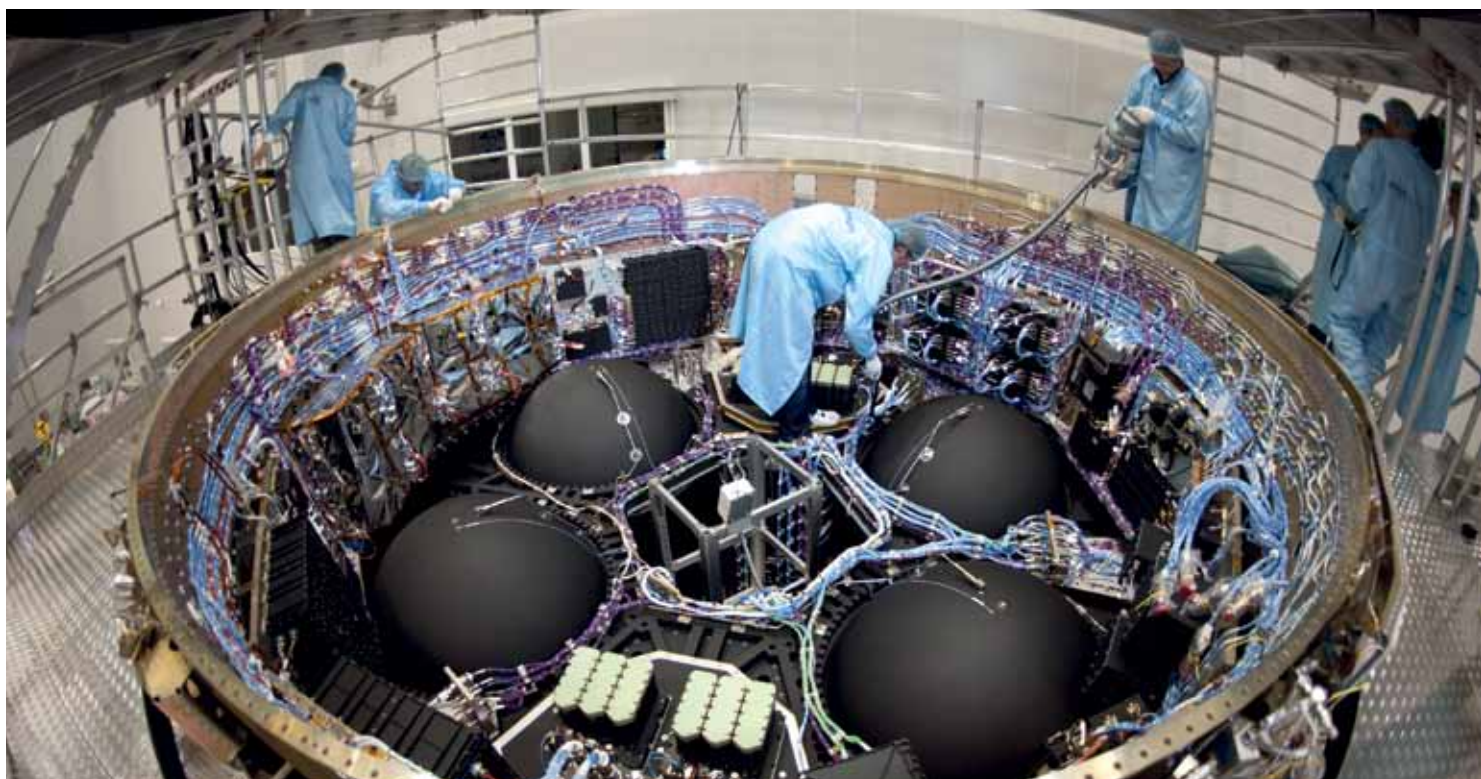
Les prises de commandes de 6 milliards d'euros ont été nettement supérieures aux attentes. En excluant une commande exceptionnelle de 35 lanceurs Ariane 5 en 2009, les commandes reçues en 2010 s'affichent en progression de plus de 40 %, augmentant le carnet de commandes à 15,8 milliards d'euros (2009 : 14,7 milliards d'euros).

Au total, Astrium a remporté des commandes pour trois satellites de télécommunications – notamment le satellite de communications militaires Skynet 5D – et pour cinq satellites d'observation de la Terre, dont deux de reconnaissance optique pour la Direction générale de l'armement (DGA) en France. La position d'Astrium, en tant que premier exportateur sur le segment de l'observation de la Terre, a été confirmée avec la commande de deux satellites passée par le Kazakhstan et un contrat signé avec le Vietnam.

Astrium a également reçu des commandes de la DGA pour le développement et la maintenance du missile balistique M51.

Développements stratégiques

Afin de maintenir la croissance dans un environnement difficile, avec des budgets spatiaux publics sous pression et une concurrence croissante de pays non européens, tous segments commerciaux confondus, Astrium



ATV-2 à Kourou

a lancé un programme majeur de transformation pour gagner en agilité, en innovation et en compétitivité. Cette initiative, baptisée AGILE (*Ambitious, Globally Growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial*, à savoir Ambition, croissance Globale, Innovation, Rationalisation et esprit d'Entreprise), permettra de promouvoir une culture d'entreprise, de rationaliser l'organisation et les processus décisionnels, de dégager des ressources pour investir dans l'avenir et de renforcer le partenariat avec les clients.

Afin d'élargir ses capacités, Astrium a acquis Jena-Optronik en 2010, spécialiste allemand des capteurs spatiaux et des systèmes optiques. Cette acquisition permettra à Astrium de fournir à ses clients institutionnels et commerciaux des équipements de qualité pour les satellites d'observation de la Terre.

Dans le domaine des lanceurs, Astrium a commencé la première phase de développement d'Ariane 5 Midlife Evolution, qui augmentera la capacité du lanceur.

Astrium Services a continué de développer ses activités avec l'extension du contrat de services de communications sécurisées au ministère de la Défense britannique. Cette entité a également investi dans la construction de deux satellites d'observation de la Terre pour le compte de Spot Image.

» Perspectives

Le marché d'Astrium à moyen terme pourrait devenir plus concurrentiel car les budgets gouvernementaux sont sous pression et la concurrence mondiale s'accroît.

Les contrats institutionnels civils et militaires étalés sur plusieurs années limiteront l'impact de la dégradation du paysage concurrentiel en 2011. Cependant, les activités de services, comme les télécommunications et les services de géo-information, seront probablement affectées par la baisse de la demande militaire et gouvernementale, ce qui entraînera une stabilisation à court terme du chiffre d'affaires.

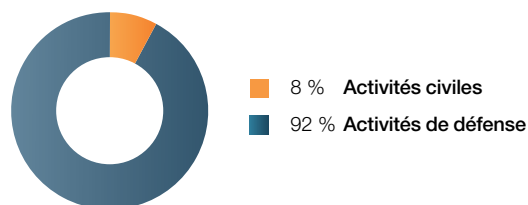
À plus long terme, la rentabilité de la Division devrait progressivement augmenter grâce aux nouvelles méthodes de travail adoptées avec le programme de transformation AGILE.



Cassidian a connu une croissance organique importante, tirée par les nouveaux secteurs d'activité les plus récents dans la sécurité, par Eurofighter et par les activités de missiles. La Division a redoublé d'efforts pour mondialiser son activité — démarche renforcée par le changement de nom de la Division.

(M€)	2010	2009	Variation
Chiffre d'affaires	5 933	5 363	+ 11 %
R&D autofinancée	251	216	+ 16 %
EBIT*	457	449	+ 2 %
Prises de commandes	4 312	7 959	- 46 %
Carnet de commandes	16 903	18 796	- 10 %

» Chiffre d'affaires par marché (en % du chiffre d'affaires externe)



En 2010, Cassidian a réussi à compenser une croissance stable dans ses activités clés par une hausse des investissements sur les marchés et les produits qui devraient soutenir son expansion future.

Le changement de nom de la Division reflète la stratégie à long terme de Cassidian, qui entend devenir un acteur véritablement mondial sur les marchés de la défense et de la sécurité.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 11 %, à 5,9 milliards d'euros (2009 : 5,4 milliards d'euros), traduisant principalement la progression des activités dans la sécurité où des étapes majeures ont été franchies dans le cadre du contrat sur la sécurité des frontières saoudiennes. En outre, des contributions significatives ont été apportées par les programmes Eurofighter et les missiles MBDA¹⁾, y compris à l'exportation.

Les activités de sécurité, en particulier de sécurité aux frontières, montent actuellement en puissance et n'ont pas encore atteint le niveau de rentabilité des programmes plus matures. Malgré la hausse des dépenses de recherche et développement autofinancées pour les activités futures, un mix d'activités moins favorable et une charge provenant de l'annulation du contrat de sécurité FiReControl par le Royaume-Uni, l'EBIT* affiche une légère augmentation, à 457 millions d'euros (2009 : 449 millions d'euros),

grâce à la progression des marges au niveau des programmes matures.

Le carnet de commandes en fin d'année s'élève à 16,9 milliards d'euros (2009 : 18,8 milliards d'euros) et inclut les nouvelles commandes de 2010 d'un montant de 4,3 milliards d'euros. Les quatre Unités opérationnelles (Systèmes aériens, Électronique, Systèmes et Missiles) y ont chacune apporté leur contribution.

Extension de la présence internationale

La Division a développé sa présence sur les marchés de la défense en croissance. En Inde, actuellement au cœur d'une campagne d'exportation de l'Eurofighter, Cassidian a implanté un centre d'ingénierie à Bangalore. Une coentreprise a aussi été constituée avec Larsen & Toubro dans ce pays. Au Brésil, une coentreprise a également été créée avec Odebrecht, un grand conglomérat local, afin de cibler le marché de la défense et de la sécurité d'Amérique latine. Du fait des différents projets de sécurité remportés par la Division au Moyen-Orient, les effectifs de Cassidian dans la région ont augmenté de manière significative.

Développement des drones

Cassidian a consolidé sa position en tant que maître d'œuvre européen potentiel dans le domaine des systèmes aériens sans pilote (drones). Le démonstrateur Barracuda a effectué quatre vols d'essai, prouvant en

1) EADS possède 37,5 % de MBDA, l'une des plus grandes sociétés de missiles du monde.



Eurofighter

particulier sa capacité à voler dans l'espace aérien civil. L'Euro Hawk, développé conjointement avec Northrop Grumman, a effectué son premier vol en juin 2010. Le drone MALE Harfang a prouvé ses performances opérationnelles en Afghanistan.

Le développement des drones chez Cassidian se concentre toutefois sur Talarion. Avec des applications de sécurité tant au niveau civil que militaire, il s'agit du seul véritable programme européen de drones. EADS continue d'étudier la possibilité d'un financement des activités de recherche et développement avec des gouvernements européens.

Progrès dans les activités

Entre autres avancées majeures, le développement de l'E-Scan, un radar de nouvelle génération pour l'Eurofighter, a commencé : son objectif est d'améliorer le potentiel de l'avion de combat à l'exportation.

Le nouveau *Medium Extended Air Defence System* (MEADS) transatlantique a passé l'examen critique de conception.

Dans le domaine de la cybersécurité, un marché de plus en plus important, Cassidian a pris des mesures décisives pour renforcer ses capacités, avec la conclusion de plusieurs accords de coopération stratégique, et la concrétisation d'une acquisition.

» Perspectives

Cassidian cherchera à renforcer sa position sur ses marchés européens d'origine, dans un contexte de réduction des budgets nationaux. Parallèlement, Cassidian concentre ses activités sur des marchés stratégiques en croissance comme l'Inde, le Brésil et le Moyen-Orient, dans l'objectif d'y développer sa présence industrielle à long terme.

Les capacités d'intégration de grands systèmes de Cassidian, son expérience dans l'exploitation de technologies complexes et sa proximité avec le client resteront des éléments clés, garants de la croissance future de ses activités. Ces transformations de moyen à long terme visent un positionnement optimisé et équilibré de Cassidian, élargi en termes de solutions proposées et au niveau géographique.

À court terme, la rentabilité de Cassidian pâtira de la hausse des dépenses de recherche et développement et d'un mix d'activités moins porteur.



cons
lav



truire enir



« J'aime participer
aux innovations
qui transformeront
nos vies futures. »

— Maud Deplancq

Responsable Qualité -
Assemblage, Intégration
et Essais, Astrium

L'innovation est le fondement de l'avenir. EADS dépose plus de 1 000 brevets chaque année et s'engage à maintenir ses investissements dans les nouvelles technologies - comme les satellites qui surveillent la Terre ou qui fournissent des communications à des zones reculées.



54 Ressources humaines

La Direction et les ressources humaines d'EADS travaillent ensemble pour apporter aux collaborateurs du Groupe un soutien plus important et favoriser la création d'un environnement de travail plus innovant et attrayant.

En 2010, EADS a intensifié son programme pluriannuel d'engagement des salariés afin de stimuler la motivation et la capacité d'innovation de chacun. La direction des Ressources humaines (RH) a poursuivi ses actions pour améliorer la proximité avec les quelque 122 000 salariés et l'efficacité, par un redéploiement des effectifs et une rationalisation de son organisation.

Engagement plus important

Sur la base des conclusions de l'enquête menée en 2009 dans tout le Groupe EADS, des mesures ont été prises pour améliorer l'implication des salariés.

Les cadres et leurs équipes ont discuté et analysé les résultats de cette enquête avant de décider ensemble des mesures spécifiques à prendre. Les Divisions ont mis les résultats de l'enquête à la disposition de tous leurs salariés. Environ 3 000 cadres ont reçu une formation sur les différentes façons de développer l'implication. Pour encourager l'échange de bonnes pratiques, une centaine de groupes cibles ont été constitués dans toutes les Divisions. Au niveau du Groupe lui-même, deux forums sur l'implication ont été organisés, qui ont mobilisé environ 600 cadres. Les recommandations qui ont suivi ont été discutées au sein du Comité Exécutif et concrétisées par des mesures d'amélioration.

Une deuxième étude sur l'engagement des salariés

a été conduite en 2010, étude à laquelle 80 % des employés ont répondu (contre 69 % en 2009). Le nombre des collaborateurs « engagés » a donc augmenté par rapport à 2009. Les mesures prises pour développer cette implication à tous les niveaux de l'organisation se prolongeront dans les années à venir ; la prochaine étude devrait avoir lieu début 2012.

Proximité, efficacité et mobilité

Dans le cadre du programme d'amélioration « Future EADS », les Ressources humaines continuent de rationaliser leurs prestations de services. Le nouveau « modèle RH » repose sur trois piliers : Référent RH (ou partenaire professionnel) ; centres de compétences et centres de services partagés. Le nombre de partenaires professionnels RH devra augmenter jusqu'à atteindre un partenaire pour 200 salariés, soit une hausse de 34 %. Afin de donner aux Référents RH davantage de temps pour rencontrer et accompagner le développement et les besoins professionnels des salariés, les tâches administratives sont transférées aux centres de services partagés.

Ainsi, le Centre de mobilité internationale du Groupe, en charge des mutations à l'étranger, est devenu pleinement opérationnel en 2010. C'est une étape importante qui soutiendra une des grandes priorités d'EADS.



Gestion des compétences

Une nouvelle Direction de la formation et des compétences a été mise en place pour favoriser l'harmonisation du développement des compétences et de la formation dans l'ensemble du Groupe EADS par le biais des « Shared Colleges » (collèges partagés). Un outil commun de gestion des compétences est également déployé progressivement afin de mieux anticiper les besoins individuels de développement, ainsi que les besoins généraux du Groupe en termes de savoir-faire et de compétences.

Un employeur attractif

La popularité d'EADS parmi les élèves ingénieurs européens reste forte, prouvant que le Groupe réussit à attirer les talents dans son domaine. D'après une étude indépendante, les élèves ingénieurs ont élu EADS à la première place des employeurs les plus attractifs en France et à la huitième place en Europe.

Plan d'attribution d'actions gratuites

Les salariés ont reçu, à l'occasion du dixième anniversaire du Groupe, dix actions EADS gratuites. Ce geste symbolique est destiné à reconnaître la contribution personnelle de chaque salarié à la réussite du Groupe.

» Richesse du dialogue social

EADS a la chance d'entretenir, depuis sa création, un dialogue social unique en son genre dans l'industrie aéronautique, spatiale et de défense.

En 2010, un accord définissant le processus de négociation au niveau européen a été signé avec l'ensemble des syndicats des quatre principaux pays d'origine du Groupe et le Comité d'entreprise européen. Ils ont convenu que les accords sociaux européens signés par une majorité des deux tiers des négociateurs syndicaux seront automatiquement transposés au niveau national et sans modification dans tous

ces pays. Cet accord innovant constitue une étape majeure vers une plus grande intégration au sein d'EADS.

Les relations avec le Comité d'entreprise européen d'EADS ont été constructives. Par exemple, EADS a financé un voyage des représentants du personnel pour mieux comprendre ses activités en Inde. EADS a également financé une analyse approfondie de la stratégie du Groupe, avec l'aide d'un consultant.

À noter également, trois accords visant à promouvoir la parité hommes-femmes, la diversité sociale et la prévention du stress ont été signés en France en 2010.

56 Innovation

L'innovation a un rôle vital à jouer pour soutenir la position concurrentielle du Groupe et lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre du plan Vision 2020. Les activités de recherche et technologie d'EADS, sous le pilotage et la coordination du *Corporate Technical Office (CTO)*, ont permis d'accomplir, en 2010, des progrès notoires, notamment en matière d'environnement.



Jouant le rôle de coordinateur pour la recherche et la technologie (R&T) au sein du Groupe, le CTO travaille à la réalisation des objectifs d'EADS fixés dans son plan Vision 2020 : définition et l'exécution de la stratégie R&T, mondialisation des activités dans le domaine de la R&T, appréciation du niveau d'expertise des salariées requis pour affronter les enjeux technologiques du futur.

Les dépenses de recherche et développement autofinancées, qui incluent le développement de produits, sont restées stables et représentent 6,4 % du chiffre d'affaires du Groupe. Le budget d'Innovation Works, le réseau mondial de laboratoires du CTO dédiés à la recherche stratégique à long terme, est resté stable. En 2010, le CTO a enregistré des succès majeurs, essentiellement dans les domaines de la mobilité verte et des processus de production efficaces.

Technologie

EADS entend maintenir sa position de numéro un mondial des brevets dans l'aéronautique et l'espace. En 2010, le Groupe a déposé un total de 1 007 nouveaux brevets. Au cours des six dernières années, le portefeuille d'EADS a doublé pour atteindre plus de 9 000 brevets.

Les technologies d'EADS ont des champs d'application qui vont au-delà du domaine aéronautique et spatial. Par exemple, de nombreuses pales d'éoliennes utilisent des composites à base de fibres, une méthode de production efficace, développée à l'origine dans les centres de recherche d'EADS et de Cassidian. Le Groupe offre à d'autres entreprises la possibilité d'accéder à une propriété intellectuelle de premier ordre dans le cadre d'accords de licence.

Mobilité verte

EADS soutient le développement des biocarburants afin de rendre les avions plus respectueux de l'environnement. Les biocarburants sont considérés comme neutres en termes d'émissions de carbone car les produits dont ils sont issus consomment du CO₂ lors de leur culture. Les algues sont considérées comme une ressource au potentiel prometteur car certaines espèces contiennent des niveaux élevés d'huile et leur culture n'entre pas en concurrence avec la production agricole destinée à l'alimentation. Les micro-algues se reproduisent rapidement et créent au moins 30 fois plus de substance organique (biomasse) par zone cultivée que le colza, par exemple.

En 2010, EADS a effectué les premiers vols mondiaux d'un avion propulsé par un biocarburant pur fabriqué à partir d'algues, avec un bimoteur Diamond DA42.

Des avancées ont également été réalisées dans le domaine de la propulsion électrique et hybride. L'avion 100 % électrique Cri-Cri, développé conjointement par EADS Innovation Works, Aero Composites Saintonge et l'association Green Cri-Cri, a effectué son vol inaugural officiel en 2010. L'avion de voltige intègre de nombreuses technologies innovantes, comme des structures en composites légères et des moteurs électriques qui fournissent une propulsion sans émissions de CO₂.

Des hélicoptères équipés de systèmes de propulsion hybride diesel-électrique qui réduisent la consommation de carburant et les émissions de moitié ont été présentés lors du Salon aéronautique de Farnborough, au Royaume-Uni, en juillet 2010.

Formation des salariés

Le programme *EADS Lean Six Sigma* (anciennement programme *EADS Black Belt*) vise à former 3 % des salariés d'EADS d'ici 2014 aux techniques d'amélioration continue, et à intégrer les principes Lean et Six Sigma dans ses activités. En 2010, 786 salariés ont été certifiés dans le cadre de ce programme, dont 56 formés comme *Black Belts* (ceintures noires), permettant une économie de plus de 37 millions d'euros. Le CTO collabore avec la fonction Ressources humaines du Groupe afin d'accompagner les experts et les doctorants dans leur carrières et pour identifier les futures compétences et talents. Pour soutenir la stratégie de mondialisation du Groupe, les effectifs des centres de recherche d'EADS à Bangalore en Inde et à Singapour ont été renforcés.

» Révolutionner la fabrication

EADS est leader mondial du développement de l'*Additive Layer Manufacturing* (ALM), une méthode de fabrication révolutionnaire qui promet une plus grande précision, une performance améliorée des matières premières et une réduction des déchets.

Grâce à des lasers, les matières premières sous forme de poudre sont fusionnées, une couche à la fois, pour former des composants.

En conséquence, les plans peuvent être suivis de très près, les matières premières peuvent être utilisées de manière

optimale et les déchets provenant des processus d'usinage traditionnels sont supprimés.

L'analyse d'un support de porte d'A380 a montré que l'ALM possédait un grand potentiel en tant que « technologie verte », avec une consommation 25 fois moins importante d'énergie et de matières premières et un poids inférieur de 50 % à celui d'un support fraisé en titane. L'ALM a évolué rapidement du stade de prototype à celui de pièces aéronautiques et spatiales certifiées haute performance.

Gestion des programmes

La dynamique visant à améliorer la gestion des programmes s'est accélérée. Les mesures prises incluent la mise en place de politiques de bonnes pratiques à travers le Groupe, en formalisant les approches et en développant les compétences d'experts. EADS considère la gestion des programmes comme une compétence clé, son objectif étant de promouvoir une culture de l'excellence dans ce domaine.

En se concentrant sur la gestion des programmes comme une compétence clé, le Groupe améliore ses capacités dans ce domaine, en mettant à profit les bonnes pratiques développées dans un domaine d'activités pour apporter des améliorations dans d'autres.

En 2010, les mesures pour améliorer la gestion des programmes se sont concentrées sur l'introduction de nouvelles règles afin de former les salariés aux disciplines inhérentes à la gestion des programmes.

Principes de gestion des programmes

Centrés sur des domaines qui sont essentiels pour la réussite des programmes, douze principes ont été mis en place en 2010 dans des domaines comme l'affectation des ressources et le leadership des programmes, la gestion des offres et des appels d'offres ainsi que la gestion des risques. Ces principes définissent des règles et recommandations de haut niveau, fondées sur les bonnes pratiques du Groupe. Certains secteurs d'activité ont commencé à les appliquer et les progrès accomplis seront évalués en 2011.

Le principe concernant l'organisation de la gestion des programmes, par exemple, introduit un cadre permettant aux responsables d'adapter un modèle qui a fait ses preuves à de nouveaux projets, plutôt que de concevoir des structures de programmes entièrement nouvelles.

Un autre principe définit des règles pour les activités transversales d'EADS, permettant aux responsables des programmes en question de se concentrer sur les tâches liées à la technologie et à l'ingénierie, plutôt que de négocier des accords ponctuels.

Développement des capacités

Pour améliorer les niveaux d'expertise et prendre en charge l'identification et l'allocation des compétences requises, une formation spécifique de gestion des programmes a été lancée pendant l'année. Des compétences clairement définies et certifiées garantiront que les programmes sont assignés à des responsables possédant l'expertise appropriée pour traiter les niveaux précis de complexité, de risque et de difficultés.

Les premiers candidats ont reçu la qualification en 2010 et plus d'une centaine de collaborateurs sont actuellement en formation pour acquérir cette qualification.

À partir de 2012, tous les responsables de nouveaux programmes chez Airbus devront progressivement être certifiés et les autres Divisions suivront. En tout, plus de 3 000 collaborateurs ont suivi une formation dans ce domaine. Dans la plupart des cas, il s'agissait d'une formation aux fondamentaux de la gestion de programme. Un millier de salariés ont reçu un enseignement sur la gestion des risques et des opportunités liés aux



Ligne d'assemblage final d'A330/340 à Toulouse

programmes. Par ailleurs, une centaine de cadres en charge de la gestion de programmes ont été formés lors de ces sessions dispensées au niveau du Groupe, et ont reçu le soutien d'un réseau de pairs, permettant un échange d'expériences constructif.

Chaîne d'approvisionnement

L'amélioration de la chaîne d'approvisionnement a fait partie des autres domaines prioritaires. Le travail sur une plate-forme commune avec les fournisseurs a commencé. Une analyse a été menée sur la manière dont les fournisseurs pourraient être soutenus pour garantir une livraison conforme aux spécifications, en anticipant les difficultés éventuelles et en favorisant leur développement. Tirant les leçons des expériences passées, une étude est en cours sur les pratiques qui favorisent des relations plus fructueuses avec les fournisseurs. Il existe également des projets pour évaluer la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement.

» Contrôle des risques liés aux projets

Des avancées importantes ont été constatées en 2010 dans les principaux programmes. Les livraisons d'hélicoptères NH90 ont augmenté. Astrium a réussi le 41^e lancement consécutif du lanceur Ariane 5 et livré le missile M51 dans les délais.

Airbus a relancé le programme d'avion de transport militaire A400M à la suite de la conclusion d'un accord avec les États-clients du programme. L'avionneur européen est également parvenu à maîtriser la production de l'A380 et les enseignements tirés de l'A380 ont été appliqués au nouvel A350 XWB.

Dans le cadre du programme A350, les difficultés potentielles sont traitées avant que les grands sous-ensembles parviennent sur la ligne d'assemblage final. Pour réduire les risques, on s'efforce d'atteindre la maturité technique des différents systèmes à un stade avancé. Une approche «stop and fix» a été adoptée, ce qui signifie que les problèmes techniques sont traités dès leur apparition, évitant ainsi d'être répercutés à l'étape suivante de la chaîne, ce qui limite un impact global.

60 Achats

EADS a réalisé des progrès dans l'adaptation de sa chaîne d'approvisionnement aux objectifs stratégiques du Groupe. Une approche mieux coordonnée vis-à-vis des fournisseurs communs a continué de porter ses fruits. De nouvelles mesures ont été prises pour préparer une augmentation des achats effectués hors d'Europe.



Centre de logistique, Manching, Allemagne

La gestion de la chaîne d'approvisionnement a encore gagné en coordination en 2010, à la suite d'une meilleure organisation des achats d'EADS. Concrétiser pleinement les synergies doit s'inscrire dans la durée mais, en 2010 déjà, le pouvoir d'achat du Groupe et la gestion de ses fournisseurs ont été davantage optimisés.

Les achats externes représentent environ 70 % du chiffre d'affaires d'EADS et les volumes augmentent chaque année parallèlement à la croissance de ce chiffre d'affaires. Par conséquent, la chaîne d'approvisionnement est cruciale pour la performance du Groupe, en particulier parce que les fournisseurs de premier rang assument davantage de responsabilités dans le cadre des principaux programmes.

Le Groupe a progressé vers les objectifs à moyen terme du programme «*Future EADS*», pour une plus grande intégration, ainsi que vers l'objectif du plan Vision 2020 pour augmenter à 40 % la part des achats effectués hors d'Europe. En élargissant sa base de fournisseurs non européens, EADS veut bénéficier de coûts moins élevés, réduire son exposition aux fluctuations du taux de change euro/dollar et profiter d'opportunités commerciales sur des marchés en pleine croissance grâce à une présence locale accrue.

Intégration

EADS General Procurement (EGP), l'organisation de services partagés en charge des fournisseurs pour une large gamme de produits communs est devenue pleinement opérationnelle en 2010. Chargé de trouver des synergies et de réduire les coûts sur les 8 milliards d'euros de dépenses consenties en achats généraux, EGP a dépassé ses objectifs 2010 et est en bonne voie pour atteindre ses objectifs jusqu'en 2012.

Les deux comités mis en place en 2009 pour les achats d'aérostructures et de systèmes et équipements ont commencé à remplir pleinement leurs missions. Ils ont organisé plusieurs réunions avec des fournisseurs communs, en vue de renforcer et de coordonner les relations avec la chaîne d'approvisionnement. Les membres de ces comités ont échangé sur les bonnes pratiques, discuté de la performance des fournisseurs et se sont mis d'accord sur des approches communes de la chaîne d'approvisionnement.

L'achat conjoint de matières premières a continué de produire des synergies car les grands acheteurs ont négocié des contrats au nom de tout le Groupe. Les achats de marchandises sont de plus en plus couverts par des stratégies communes déployées à l'ensemble d'EADS.

Achats mondiaux

Le réseau mondial d'achats a été renforcé, notamment grâce à la création d'un bureau américain au siège d'Airbus Americas en Virginie. Il rejoint les bureaux déjà mis en place en Chine et en Inde.

Le développement de ce réseau mondial d'achats prépare le terrain à la croissance des achats internationaux. En 2010, 26 % des achats externes d'EADS en valeur provenaient d'Amérique du Nord et 3 % du reste du monde, contre 71 % d'Europe. Les achats en provenance de pays comme la Chine et l'Inde ont augmenté par rapport à leurs faibles niveaux d'il y a cinq ans. Ils vont progresser de manière significative avec la montée en puissance de la production des nouveaux programmes d'Airbus et des autres Divisions.

Achats responsables

L'encouragement à l'adoption de pratiques éthiques au niveau de la chaîne d'approvisionnement a fait un pas en avant avec la diffusion aux personnes concernées du nouveau Code de conduite des fournisseurs d'EADS. Le Groupe met tout en œuvre pour s'assurer que ses fournisseurs partagent ses valeurs en matière de droits de l'homme, de conditions de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

» Renforcement des liens avec les fournisseurs aéronautiques et spatiaux américains

Pour renforcer les achats d'EADS aux États-Unis, le Groupe a créé, début 2011, un bureau américain des achats au siège d'Airbus Americas en Virginie. EADS dépense déjà plus de 11 milliards de dollars par an aux États-Unis, ce qui représente plus de 200 000 emplois outre-Atlantique.

Le volume des achats réalisés aux États-Unis continuera d'augmenter avec la montée en cadence du programme A350 XWB. La nouvelle équipe entretiendra un contact plus étroit avec la chaîne d'approvisionnement américaine existante et offrira des opportunités d'achats additionnelles.

Une stratégie d'achats américaine sera établie afin d'élaborer un marketing des achats, et maîtriser la sélection, le contrôle et le développement des fournisseurs.

L'ouverture de ce bureau marque une étape importante dans la mise en œuvre du plan Vision 2020 qui préconise l'extension de l'ancrage international d'EADS, l'accès à de nouveaux marchés et ressources technologiques, ainsi qu'à des achats libellés dans différentes devises.

L'éco-efficience est une priorité stratégique pour EADS. En 2010, EADS a renforcé sa position de leader sur le marché de la croissance « verte », dans l'aviation commerciale comme dans d'autres domaines de l'aéronautique et de l'espace.

EADS joue un rôle majeur dans le développement d'un transport aérien durable et dans l'économie « verte » du secteur aéronautique et spatial. La promotion de l'éco-efficience comme moteur de l'innovation et de l'activité a fait partie des dix principales priorités stratégiques d'EADS en 2010.

Pour EADS, le concept d'éco-efficience doit associer l'objectif de réduire l'impact environnemental de ses produits et activités à une logique commerciale.

Des avions économes en carburant produisent moins d'émissions, mais sont également moins chers à l'exploitation pour les compagnies aériennes. Grâce à ses technologies de pointe, EADS est capable de tirer parti d'opportunités dans de nombreux domaines de l'économie verte. Astrium, par exemple, joue un rôle clé dans les programmes européens de surveillance du changement climatique.

La stratégie de développement de produits et processus plus verts s'est accélérée au cours de l'année, avec des progrès significatifs tant dans le développement que la fabrication des produits.

Fabrication des produits

Au moment où EADS cherche à réduire l'impact environnemental de ses activités, l'amélioration de l'éco-efficience est particulièrement importante. Par rapport au reste de son cycle de vie, la phase d'exploitation d'un appareil est celle qui a le plus grand impact en matière d'émissions de CO₂. La mise en service de l'A380, en remplacement de modèles plus anciens, aide les compagnies aériennes à réduire leur consommation de carburant et leurs émissions par passager.

L'A380 est l'un des avions de transport de passagers les plus respectueux de l'environnement : il consomme moins de trois litres de carburant par passager sur 100 kilomètres, contre une moyenne de cinq litres pour la flotte mondiale d'appareils commerciaux.

Le développement du nouvel A320neo, annoncé en 2010, apportera de nouvelles avancées. Comparé à la famille A320 actuelle, l'A320neo réduira sa consommation de carburant de 15 % par avion, ce qui représente une économie de 3 600 tonnes de CO₂ par an.

Eurocopter joue aussi un rôle pionnier dans l'évaluation du bruit et des émissions pour le secteur des hélicoptères, tout en développant des technologies éco-efficientes pour les pales et les moteurs. Associées au programme technologique Bluecopter, elles sont conçues pour réduire les émissions de CO₂ et de NOx ainsi que les nuisances sonores des hélicoptères.



Les micro-algues, une source prometteuse de biocarburant durable

Un pionnier dans les biocarburants

Pour remplacer progressivement, dans l'aviation, les carburants fossiles par des biocarburants durables ¹⁾, Airbus et la compagnie brésilienne TAM Airlines ont réalisé, dans le cadre d'un projet commun, le premier vol au biocarburant en Amérique latine en 2010. Airbus travaille avec TAM Airlines à la construction au Brésil d'une usine de traitement d'un carburant à base de biokérosène.

À partir de 2011, Lufthansa prévoit de lancer le premier vol commercial propulsé en partie par du biocarburant sur un Airbus A321 entre Hambourg et Francfort.

Usines de production

Même si les activités industrielles d'EADS produisent peu d'émissions par rapport à de nombreuses autres industries, ses procédés de production sont en cours d'examen pour inclure systématiquement des critères d'éco-efficience dans les dépenses d'investissement et autres processus du Groupe.

Des initiatives sont en cours pour réduire la consommation d'énergie et d'eau, les émissions de CO₂ et de composés organiques volatils, les rejets dans l'eau et les déchets en général. Par exemple, des appareils électriques et de chauffage à l'énergie renouvelable sont intégrés dans les bâtiments des chaînes d'assemblage.

Le reporting environnemental au sein d'EADS a fait l'objet, pour la première fois en 2010, d'un audit externe.

» Réduction du CO₂ dans l'aviation

Au cours des 40-50 dernières années, les améliorations apportées à la technologie des moteurs, au poids des avions et à l'aérodynamique ont permis de réduire les émissions de CO₂ de 70 % et le bruit de 75 %.

Le développement de nouveaux produits apportant de réels progrès devient de plus en plus urgent. EADS a un rôle moteur dans les initiatives d'amélioration de la performance environnementale de son secteur d'activité. Ainsi, le projet Clean Sky, une initiative technologique conjointe de 1,6 milliard

d'euros sur sept ans, vise à développer des technologies d'ici à 2020 qui répondront aux objectifs fixés par le Comité consultatif pour la recherche aéronautique en Europe : 50 % de réduction du bruit perçu ; 50 % de réduction du CO₂ ; 80 % de réduction de l'oxyde d'azote (par rapport aux niveaux de 2000).

Le secteur de l'aviation a pour objectif de réduire de moitié les émissions de CO₂ d'ici 2050 et de garantir une croissance neutre en matière d'émissions de carbone d'ici 2020²⁾.

1) EADS définit les biocarburants durables comme des biocarburants qui n'entrent pas en concurrence avec les ressources en terre/eau utilisées pour la production alimentaire et qui ne détruisent pas les forêts tropicales.

2) Objectifs du Groupe d'action sur le transport aérien.

64 Glossaire

Achats

Autre terme pour désigner les approvisionnements au sein de la chaîne de fournisseurs.

Additive Layer Manufacturing (ALM - fabrication par ajout de couches)

Nouvelle méthode révolutionnaire de fabrication qui promet une plus grande précision, une performance améliorée des matières premières et une nette diminution des déchets.

AGILE

Acronyme utilisé pour « *Ambitious, Globally growing, Innovative, Lean and Entrepreneurial* » (Ambition, croissance Globale, Innovation, Rationalisation et esprit d'Entreprise), le programme d'amélioration d'Astrium conçu pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts.

Air Transport Action Group (ATAG) ou Groupe d'action sur le transport aérien

Coalition mondiale d'entreprises et d'associations professionnelles du secteur aérien afin d'améliorer les infrastructures aériennes dans le respect de l'environnement.

Association du transport aérien international (IATA)

Syndicat professionnel mondial des compagnies aériennes, qui représente environ 230 compagnies aériennes assurant 93 % du trafic aérien programmé.

Automated Transfer Vehicle (ATV) ou véhicule de transfert automatique

Véhicule spatial chargé d'approvisionner la Station spatiale internationale en matériel scientifique, en pièces détachées et en carburant, ainsi qu'en nourriture, en oxygène et en eau.

Avion long-courrier

Avion capable de parcourir plus de 3 000 milles nautiques dans des conditions normales de croisière, à pleine charge.

Avion monocouloir

Avion aménagé avec un seul couloir, comme la famille A320 d'Airbus.

Biocarburant

Carburant fabriqué à partir d'un éventail de sources de biomasse. Les biocarburants sont considérés comme présentant un bilan carbone neutre car la biomasse dont ils sont dérivés consomme du CO₂ pendant sa culture. Les biocarburants de deuxième génération n'entrent pas en concurrence avec les terres agricoles.

Black Belt

Voir Programme Lean Six Sigma.

Bluecopter

Démonstrateur technologique d'Eurocopter qui met en vedette des technologies « vertes », dont un système de propulsion à haut rendement énergétique et à faibles émissions.

Chaîne d'approvisionnement

Réseau des fournisseurs externes d'une organisation. Dans le cas d'EADS, les Unités opérationnelles travaillent avec des fournisseurs qui leur livrent des systèmes, des composants et des services.

Composés organiques volatils (COV)

Gaz organiques qui s'évaporent plus ou moins rapidement à température ambiante et se retrouvent dans l'air. Ils sont susceptibles d'affecter l'environnement.

Couverture

Forme d'assurance financière qui offre une protection contre les fluctuations défavorables des taux de change.

Cybersécurité / cyberguerre

Domaine émergent de la protection des systèmes et données informatiques contre les intrusions provenant d'Internet.

Démonstrateur

Prototype utilisé pour montrer de nouvelles technologies avant leur intégration dans de nouveaux produits.

Dioxyde de carbone (CO₂)

Gaz à effet de serre identifié comme contribuant au changement climatique.

Drone

Avion sans pilote télécommandé ou programmé, utilisé à des fins militaires ou de sécurité, pour effectuer des missions de reconnaissance. Utilisation possible comme avion de combat.

Éco-efficience

Décrit la philosophie de gestion qui consiste à créer de la valeur économique, tout en minimisant l'impact sur l'environnement.

Enquête sur l'implication des salariés

Enquête sur les salariés d'EADS, destinée à sonder leur niveau d'implication dans l'entreprise grâce à une palette de mesures.

Future EADS

Programme d'EADS visant à améliorer l'intégration des fonctions de support à travers le Groupe afin de dégager des gains d'efficacité et des économies de trésorerie.

Innovation Works

Organisation mondiale d'EADS qui procède à une recherche stratégique, en inventant les technologies nécessaires au développement des produits.

Marché / pays émergent

Un marché émergent fait l'objet d'une définition assez large de la branche International Finance Corporation de la Banque mondiale qui cite une économie dont le revenu par habitant est faible à moyen.

Medium Extended Air Defence System (MEADS)

Projet géré par l'OTAN pour remplacer le système de défense antimissile Patriot.

Montée en cadence

Terme de l'industrie aéronautique et spatiale qui décrit le niveau d'activité accru d'un nouveau programme de production.

Organisation de l'aviation civile internationale (OACI)

Organisme spécialisé des Nations Unies pour un développement durable de l'aviation civile dans des conditions de sécurité physique et matérielle.

Organisation internationale de normalisation (ISO)

Réseau d'instituts nationaux de normalisation qui établit des normes au bénéfice des entreprises et de la communauté au sens large.

Oxydes d'azote (NOx)

Groupe de gaz identifiés comme contribuant au changement climatique.

Parapublic

Adjectif qui qualifie des organisations liées au secteur public.

Passagers kilomètres transportés (PKT)

Mesure du trafic passagers réel. Un passager kilomètre transporté est parcouru lorsqu'un passager payant est transporté sur un kilomètre. Un passager pour le transport duquel un transporteur aérien reçoit une rémunération commerciale est appelé passager payant.

Power8

Programme de réduction des coûts d'Airbus qui a introduit une nouvelle organisation, la rationalisation des processus et une meilleure gestion de la trésorerie.

Power8 Plus

Prolongement du programme de réduction des coûts Power8, qui s'étend à toutes les Divisions d'EADS.

Produit intérieur brut (PIB)

Mesure de base du niveau de production économique d'un pays ou la valeur de marché de tous les biens et services produits par un pays en un an.

Programme Hélicoptère utilitaire léger (LUH)

Programme d'hélicoptère utilitaire léger de l'armée américaine qui fournit l'hélicoptère UH-72A Lakota pour répondre à des besoins administratifs, logistiques et d'évacuation médicale ainsi que pour des missions d'entraînement militaire.

Programme Lean Six Sigma

Cours sur les méthodes de gestion « allégée », conçues pour améliorer la gestion des programmes industriels (auparavant connu sous le nom de programme Black Belt).

Les méthodologies allégées cherchent généralement à minimiser les ressources nécessaires pour la production en éliminant le gaspillage, réduisant ainsi les coûts, les délais d'exécution et les besoins de stocks.

Résultat opérationnel (EBIT*)

EADS utilise le résultat opérationnel avant amortissement des écarts d'acquisition et avant éléments exceptionnels comme indicateur clé de sa performance économique.

Sécurité des terminaux

La sécurité des terminaux implique l'installation de logiciels de sécurité aux « points terminaux », qui vont des ordinateurs de bureau aux terminaux dans les points de vente.

Ces logiciels sont ensuite gérés de manière centralisée via un serveur ou une passerelle.

Services partagés

Fonctions de support que se partagent les différentes filiales d'une organisation afin de gagner en efficacité et de réduire leurs coûts.

SHAPE

Programme d'amélioration d'Eurocopter conçu pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts.

Sièges kilomètres offerts (SKO)

Les sièges kilomètres offerts mesurent la capacité de transport de passagers d'une compagnie aérienne. Pour les besoins de cette mesure, on multiplie le nombre de sièges disponibles par la distance parcourue.

Vision 2020

Vision stratégique de la Direction d'EADS qui guide le développement du Groupe à l'horizon 2020.

Adresses

66

» SIÈGE SOCIAL

European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas
Tél. + 31 71 524 56 00

» SIÈGES ADMINISTRATIFS

En France :

EADS
37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16
France
Tél. + 33 1 42 24 24 24

En Allemagne :

EADS
81663 Munich
Allemagne
Tél. + 49 89 607 0

En Espagne :

EADS
Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne :
Tél. + 34 915 85 70 00

» EADS UK

EADS UK Limited

111, The Strand
WC2R 0AG Londres
Royaume-Uni
Tél. + 44 207 845 84 00

» EADS NORTH AMERICA

EADS North America, Inc.

1616 North Ft. Myer Drive,
Suite 1600
Arlington, VA 22209
États-Unis
Tél. + 1 703 236 33 00

» AIRBUS

Airbus

1, rond-point Maurice Bellonte
31707 Blagnac cedex
France
Tél. + 33 5 61 93 33 33

Airbus Military

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid
Espagne
Tél. + 34 915 85 70 00

Premium AEROTEC

Haunstetter Str. 225
86179 Augsburg
Allemagne
Tél. + 49 821 801 0

Aerolia

13, rue Marie Louise Dissart
31027 Toulouse cedex 3
France
Tél. + 33 5 81 91 40 00

EADS EFW

Grenzstrasse 1
01109 Dresde
Allemagne
Tél. + 49 351 8839 0

» EUROCOPTER

Eurocopter

Aéroport International de
Marseille-Provence
13725 Marignane cedex
France
Tél. + 33 4 42 85 85 85

» ASTRIUM

Astrium

6, rue Laurent Pichat
70516 Paris cedex 16
France
Tél. + 33 1 77 75 80 00

Astrium Satellites

31, rue des Cosmonautes
31402 Toulouse cedex 4
France
Tél. + 33 5 62 19 62 19

Astrium Space Transportation

66, route de Verneuil
78133 Les Mureaux cedex
France
Tél. + 33 1 39 06 12 34

Airbus-Allee 1

28199 Brême
Allemagne
Tél. + 49 421 539 0

Astrium Services

6, rue Laurent Pichat
75216 Paris cedex 16
France
Tél. + 33 1 77 75 80 00

» CASSIDIAN

Cassidian

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tél. + 49 89 3179 0

Cassidian Air Systems

Rechliner Strasse
85077 Manching
Allemagne
Tél. + 49 84 59 81 0

» DIRECTION DE LA STRATÉGIE ET DU MARKETING D'EADS

Tél. + 33 1 42 24 24 24 - Fax + 33 1 42 24 26 19

Eurofighter

Am Söldnermoos 17
85399 Hallbergmoos
Allemagne
Tél. +49 811 80 0

Cassidian Systems

Landshuter Strasse 26
85716 Unterschleissheim
Allemagne
Tél. +49 89 3179 0

Cassidian Electronics

Wörthstrasse 85
89077 Ulm
Allemagne
Tél. +49 731 392 0

MBDA

11, Strand
Londres WC2N 5RJ
Royaume-Uni
Tél. +44 20 7451 60 00

» AUTRES ACTIVITÉS

EADS Sogerma

Aéroport International
20, avenue Georges Barrès
33700 Mérignac
France
Tél. +33 5 56 55 40 00

ATR Avions de Transport Régional

1, allée Pierre Nadot
31712 Blagnac cedex
France
Tél. +33 5 62 21 62 21

Bureaux de représentation**Europe****Ankara, Turquie**

Tél. +90 312 439 89 64
Fax + 90 312 439 70 07

Athènes, Grèce

Tél. + 30 210 69 83 871
Fax + 30 210 69 83 870

Bruxelles, Belgique

Tél. + 32 25 04 78 12
Fax + 32 25 04 78 28

Londres, Royaume-Uni

Tél. + 44 207 845 83 94
Fax + 44 207 845 84 01

Moscou, Russie

Tél. + 7 495 797 53 67
Fax + 7 495 797 53 66

Oslo, Norvège

Tél. + 47 22 00 95 50
Fax + 47 22 00 95 51

Rome, Italie

Tél. + 39 06 45 23 29 01
Fax + 39 06 45 23 40 06

Varsovie, Pologne

Tél. + 48 22 627 05 35
Fax + 48 22 627 05 35

Afrique**Alger, Algérie**

Tél. + 33 1 42 24 24 70
Fax + 33 1 42 24 26 86

Centurion, Afrique du Sud

Tél. + 27 12 6868 900
Fax + 27 12 6868 911

Moyen-Orient**Abou Dhabi, EAU**

Tél. + 971 2 681 28 78
Fax + 971 2 681 10 27

Le Caire, Égypte

Tél. + 20 2 279 486 71
Fax + 20 2 279 573 17

Doha, Qatar

Tél. + 974 411 0752
Fax +974 411 0784

Mascate, Oman

Tél. + 968 24 601 922
Fax + 968 24 602 845

Riyad, Arabie Saoudite

Tél. + 966 1 88 07 421
Fax + 966 1 88 07 410

Amérique du Nord**Ottawa, Canada**

Tél. + 1 613 230 39 02
Fax + 1 613 230 14 12

Amérique latine**Mexico, Mexique**

Tél. + 52 55 47 77 51 00
Fax + 52 55 47 77 32 74

Santiago du Chili, Chili

Tél. + 56 23 33 43 33
Fax + 56 23 33 47 77

São Paulo, Brésil

Tél. + 55 11 3093 2807
Fax + 55 11 3093 2801

Asie**Bangalore, Inde**

Tél. + 91 80 4031 2530
Fax + 91 80 4031 2531

Bangkok, Thaïlande

Tél. + 662 610 4300
Fax + 662 610 4301

Pékin, Chine

Tél. + 86 10 646 1 1266
Fax + 86 10 646 1 0409

Hanoï, Vietnam

Tél. + 844 39 43 68 85
Fax + 844 39 43 68 72

Jakarta, Indonésie

Tél. + 62 21 57 97 36 17
Fax + 62 21 57 97 36 16

Kuala Lumpur, Malaisie

Tél. + 60 3 2163 0233
Fax + 60 3 2163 0211

New Delhi, Inde

Tél. + 91 11 4580 1103
Fax + 91 11 4580 1124

Séoul, Corée du Sud

Tél. + 82 2 798 49 25
Fax + 82 2 798 49 27

Singapour, Singapour

Tél. + 65 63 25 03 80
Fax + 65 63 25 03 20

Sydney, Australie

Tél. + 61 2 88 64 05 08
Fax + 61 2 88 64 05 01

Taipei, Taiwan

Tél. + 886 2 2712 15 94
Fax + 886 2 2712 10 89

Asie centrale**Astana, Kazakhstan**

Tél. + 33 1 42 24 24 31
Fax + 33 1 42 24 26 50

Informations actionnaires

» Vous pouvez également consulter le site Internet d'EADS à l'adresse : www.eads.com

Calendrier financier

Publication des résultats annuels 2010 :

9 mars 2011

Publication des résultats du premier trimestre 2011 :

13 mai 2011

Assemblée générale annuelle :

26 mai 2011, Amsterdam, Pays-Bas

Réunion d'information des actionnaires :

30 juin 2011, Paris, France

Publication des résultats du premier semestre 2011 :

29 juillet 2011

Publication des résultats des neuf premiers mois de 2011 :

10 novembre 2011

Relations investisseurs

Appel gratuit :

France : 0 800 01 2001

Allemagne : 00 800 00 02 2002

Espagne : 00 800 00 02 2002

À partir des autres pays, les actionnaires peuvent nous contacter au numéro suivant :

+ 33 1 45 30 85 82

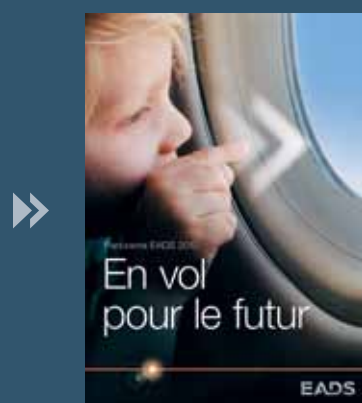
EADS met à la disposition des actionnaires une adresse électronique leur permettant de poser des questions :

ir@eads.com

EADS tient à remercier toutes celles et tous ceux qui ont contribué au rapport annuel et aux photos.

» www.reports.eads.com
.....

Le rapport annuel 2010 complet d'EADS est composé de :



Panorama EADS 2010
En vol pour le futur



Document d'enregistrement 2010
États financiers

Conception et production : W | W&CIE – Rédaction : The Clerkenwell Consultancy – Impression : Chirat.

EADS 2010 en bref - photos : © par EADS : Abaca/Guibbaud, Exm/Gousse, Geoffrey Lee – Airbus, Airbus Military, Astrium, ATR, Cassidian, ESA/Astrium, Eurocopter, Eurocopter North America, Getty Images/Seiya Kawamoto, Sirpa Air.

Panorama 2010 - photos : © par EADS : Abaca/Gouhier, Christian Brinkmann/Market Place, Jürgen Dannenberg, Exm/Gousse, Jetphoto-Mark Harris, Julian Metzger, T. Jullien – Airbus, Airbus Military, Astrium, Astrium/P. Baudon, Cassidian, Cassidian/Dannenberg, Daimler Benz, ESA/Astrium, ESA/S. Corvaja 2010, Eurocopter, Eurofighter, Getty Images/Susanne Kronholm, Sirpa Air, Paolo Verzone.

www.eads.com

European Aeronautic Defence
and Space Company EADS N.V.
Mendelweg 30
2333 CS Leyde
Pays-Bas

En France

37, boulevard de Montmorency
75781 Paris cedex 16 – France

En Allemagne

81663 Munich – Allemagne

En Espagne

Avenida de Aragón 404
28022 Madrid – Espagne

EADS

